

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH KONKURENČNÍ STRATEGIE PRO FIRMU GRANIT PARTS KOMANDITNÍ SPOLEČNOST

PROPOSAL OF COMPETITIVE STRATEGY FOR COMPANY GRANIT PARTS SPECIAL
PARTNERSHIP

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MAGDALENA ROZMARÍNOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Magdalena Rozmarínová

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh konkurenční strategie pro firmu Granit Parts komanditní společnost

v anglickém jazyce:

Proposal of Competitive Strategy for Company Granit Parts Special Partnership

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

PORTER, M.E. Konkurenční strategie. Přel. dr. K.Kvapil, CSc. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. 1.vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

PORTER, M.E. Konkurenční výhoda. Přel. Doc.PhDr.V.Irgl, CSc., Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

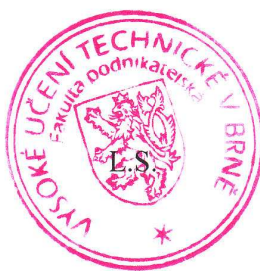
DEDOUCHOVÁ, M. Kvalitní strategie – předpoklad úspěchu firmy. 1. vyd. Praha: Profess, 1998, 108 s. ISBN 80-85253-25-0.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. Strategické řízení. 1.vyd. Brno: PC-DIR, spol. s r.o. 1998. 157 s. ISBN 80-214-1111-2.

SMITH, P. Moderní marketing. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. 518 s. ISBN 80-7226-252-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2010

Abstrakt

Náplní této diplomové práce je vytvoření konkurenční strategie obchodní společnosti. V práci je zkoumán současný stav společnosti, jejímž předmětem podnikání je prodej náhradních dílů a příslušenství na zemědělské stroje. Analyzuje vliv vnějšího a vnitřního prostředí na společnost. Dále byl proveden marketingový průzkum. Ze získaných dat jsou vymezeny strategické cíle společnosti a je zpracován návrh konkurenční strategie a její časový harmonogram.

Abstract

The aim of this diploma thesis is creation of competitive strategy of business company. The thesis analyses current state of company, its subject of enterprise is sale of replacement parts and equipment for agricultural machinery. It analyses influence of the external and internal environment on the company. Further was made the marketing research. The strategic targets are determined from the obtained data. The thesis contains proposal of competitive strategy and its time schedule.

Klíčová slova

Strategie, konkurence, konkurenční strategie, konkurenční výhoda, hodnotový řetězec, marketingový mix, marketingový průzkum.

Key words

Strategy, competition, competitive strategy, competitive advantage, value chain analysis, marketing mix, marketing research.

Bibliografická citace

ROZMARÍNOVÁ, M. *Návrh konkurenční strategie pro firmu Granit Parts komanditní společnost*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 104 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 21. května 2010

.....

Poděkování

Děkuji panu Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za cenné rady a odborné vedení při vypracování mé diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	11
1 CÍLE A METODY K JEJICH DOSAŽENÍ	12
1.1 CÍLE PRÁCE	12
1.2 METODY VYUŽITÉ K DOSAŽENÍ STANOVENÝCH CÍLŮ.....	12
1.3 POUŽITÉ ZDROJE DAT	13
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	14
2.2 CHARAKTERISTIKA OBLASTI PODNIKÁNÍ	16
2.3 MARKETINGOVÝ MIX	16
2.3.1 Výrobek (<i>Product</i>).....	17
2.3.2 Cena (<i>Price</i>).....	17
2.3.3 Propagace (<i>Promotion</i>)	17
2.3.4 Distribuce (<i>Place</i>).....	17
2.4 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE	18
2.4.1 Reklama	18
2.4.2 Public relations.....	19
2.4.3 Personal selling	19
2.4.4 Sales promotion	19
2.4.5 Direct marketing	19
2.4.6 Internet.....	20
2.5 KONKURENCE.....	20
2.5.1 Konkurence na straně nabídky.....	20
2.5.2 Konkurence na straně poptávky.....	20
2.5.3 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou.....	21
2.5.4 Cenová konkurence.....	21
2.5.5 Necenová konkurence	21
2.5.6 Dokonalá konkurence	21
2.5.7 Nedokonalá konkurence.....	22
2.5.7.1 Monopol.....	22
2.5.7.2 Oligopol	23
2.5.7.3 Monopolistická konkurence	23
2.5.7.4 Monopson	23
2.6 GENERICKÉ KONKURENČNÍ STRATEGIE	24
2.6.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech.....	24
2.6.2 Diferenciace.....	25
2.6.3 Fokus.....	25

2.7	SMĚRY STRATEGICKÉHO ROZVOJE.....	26
2.7.1	<i>Strategie stability</i>	26
2.7.2	<i>Strategie expanze</i>	27
2.7.3	<i>Strategie omezení</i>	27
2.7.4	<i>Strategie kombinovaná</i>	27
2.8	PEST	27
2.9	PORTERŮV MODEL PĚTI DYNAMICKÝCH KONKURENČNÍCH FAKTORŮ	28
2.10	MODEL HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	30
2.11	SWOT	31
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	33
3.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI GRANIT PARTS KOMANDITNÍ SPOLEČNOST	33
3.2	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	34
3.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
3.4	STÁVAJÍCÍ KONKURENČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	37
3.5	ANALÝZA OBECNÉHO OKOLÍ PODNIKU.....	39
3.5.1	<i>Politické faktory</i>	39
3.5.2	<i>Ekonomické faktory</i>	39
3.5.3	<i>Sociální faktory</i>	41
3.5.4	<i>Technologické faktory</i>	41
3.6	ANALÝZA OBOROVÉHO OKOLÍ PODNIKU	42
3.6.1	<i>Zákazníci</i>	42
3.6.2	<i>Dodavatelé</i>	43
3.6.3	<i>Konkurence</i>	44
3.6.4	<i>Substituty</i>	45
3.6.5	<i>Noví nabízející</i>	45
3.6.6	<i>Shrnutí analýzy oborového prostředí</i>	46
3.7	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	46
3.7.1	<i>Hlavní funkce</i>	47
3.7.1.1	Vstupní logistika	47
3.7.1.1.1	Finanční náklady na chod společnosti	47
3.7.1.2	Výstupní logistika	47
3.7.1.2.1	Vyřizování objednávek	47
3.7.1.2.2	Doprava k zákazníkům	48
3.7.1.3	Marketing a prodej.....	48
3.7.1.3.1	Produkt	48
3.7.1.3.2	Cena.....	49
3.7.1.3.3	Propagace (komunikace).....	49
3.7.1.3.4	Distribuce	52
3.7.1.4	Služby	52

3.7.2	<i>Podpůrné funkce</i>	52
3.7.2.1	Podniková infrastruktura	52
3.7.2.2	Technologický rozvoj	52
3.7.2.3	Lidské zdroje	53
3.7.2.3.1	Vyplácení mezd	54
3.7.2.4	Zajišťování zdrojů	54
3.7.3	<i>Hodnota pro zákazníka</i>	54
3.7.4	<i>Finanční analýza</i>	54
3.7.4.1	Ukazatele likvidity	55
3.7.4.2	Ukazatele aktivity	56
3.7.4.3	Ukazatele zadluženosti	57
3.7.4.4	Ukazatele rentability	58
3.8	ZHODNOCENÍ ANALÝZ VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ	59
3.8.1	<i>Shrnutí analýz vnějšího prostředí</i>	59
3.8.2	<i>Shrnutí analýzy vnitřního prostředí</i>	60
3.9	MARKETINGOVÝ PRŮZKUM	61
3.9.1	<i>Návrh a realizace dotazníku</i>	61
3.9.2	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření</i>	61
3.10	SOUHRNNÁ SWOT TABULKA	75
5	NÁVRH ŘEŠENÍ	77
5.1	GENERICKÝ CHARAKTER KONKURENČNÍ STRATEGIE	77
5.2	SMĚR STRATEGICKÉHO ROZVOJE	79
5.3	VYMEZENÍ OBLASTI PODNIKÁNÍ POMOCÍ HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE	80
5.3.1	<i>Marketing a prodej</i>	80
5.3.1.1	Výrobek	80
5.3.1.1.1	Rozšíření sortimentu o další výrobky	80
5.3.1.1.2	Zvýšení kvality poskytovaných služeb, rozvoj vzdělanosti	81
5.3.1.2	Cena	82
5.3.1.3	Místo	82
5.3.1.4	Propagace	83
5.3.1.4.1	Reklama	83
5.3.1.4.2	Podpora prodeje	84
5.3.1.4.3	Public Relations	84
5.3.1.4.4	Přímý marketing	85
5.3.2	<i>Doprava k zákazníkům</i>	86
5.3.3	<i>Lidské zdroje</i>	87
5.3.4	<i>Zřízení bankovního účtu na Slovensku</i>	90
5.4	ZHODNOCENÍ NÁVRHŮ	90
5.4.1	<i>Zhodnocení strategie ve vztahu ke SWOT analýze</i>	90
5.4.2	<i>Časový harmonogram realizace navrhovaných opatření</i>	92

5.4.3	<i>Realizovatelnost strategie</i>	93
ZÁVĚR		95
LITERATURA		96
POUŽITÉ ZKRATKY		98
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK, GRAFŮ A PŘÍLOH		99
OBRÁZKY		99
TABULKY		99
GRAFY		100
PŘÍLOHY		100

Úvod

V dnešní době otevřeného trhu existuje mnoho velkoobchodních firem zabývajících se prodejem náhradních dílů na zemědělskou techniku, a proto musí společnosti stále přemýšlet jak dosáhnout výhody nad konkurencí. Každá společnost by si při vstupu na trh měla stanovit, jakou pozici chce zaujmout.

Firma vstoupila na český trh v době, kdy zde fungovalo již několik zaběhnutých firem, a proto podnik od počátku musí neustále přicházet s novými nápady a zabývat se i oblastmi, do kterých se ostatní konkurenti nepouštějí. Snaží se za každou cenu si vybudovat konkurenční výhodu. Pokud chce být firma v dnešní době konkurenceschopná, je nutné, aby sledovala i strategie svých konkurentů a tzv. „neusnula na vavřínech“. Společnost, která chce být úspěšná a prosperovat, musí najít své místo na trhu, zaměřit se na své spotřebitele a vytvářet nabídku šitou přímo na tělo svých zákazníků. Dle mého názoru by se každá firma měla snažit být v něčem jedinečná. Může to být např. vysoká kvalita, expresní dodávka do 24 hodin, nízká cena, kvalitní poskytování servisních služeb.

Společnost neustále pracuje na zvětšení okruhu svých zákazníků a snaží se navázat i nové vztahy s dalšími perspektivními podniky v daném oboru.

V této diplomové práci bude zpracována konkurenční strategie pro firmu Granit Parts komanditní společnost (dále už jen Granit Parts). V současnosti se firma zabývá posílením své konkurenční pozice na českém a slovenském trhu a snaží se o odlišení od svých největších konkurentů.

1 Cíle a metody k jejich dosažení

1.1 Cíle práce

Jak už ze samotného názvu diplomové práce vyplývá, cílem bude stanovit co nejvhodnější konkurenční strategii pro společnost Granit Parts. V práci musejí být stanoveny postupy, které firma hodlá využít k dosažení svých vytyčených cílů. Pro podnik je v současné době klíčové upevnit svou pozici na trhu prodejců náhradních dílů, rozšířit okruh svých zákazníků a vybudovat si konkurenční výhodu oproti svým konkurentům.

Cílem této diplomové práce je zhodnocení postavení společnosti na trhu a návrh konkurenční strategie. Z tohoto návrhu vycházejí změny, které povedou k upevnění současného postavení na trhu a expanze společnosti. Konkurenční strategie má společnosti pomoci k rozšiřování velikosti firmy a zvyšování její konkurenceschopnosti.

K mým hlavním cílům bude patřit podrobný rozbor současného stavu podniku a jeho konkurence, najít řešení problémů, které vyplynou z provedených analýz a nabídnout společnosti postupy, které by na firmu mohly mít pozitivní vliv a vypracovat také časový rozvrh pro realizaci navrhovaných opatření.

1.2 Metody využití k dosažení stanovených cílů

Pro analýzu vnějšího obecného okolí použiji analýzu PEST a k prozkoumání oborového prostředí podniku využiji Porterův model pěti dynamických konkurenčních faktorů. Na provedení analýzy vnitřního prostředí podniku aplikuji model hodnotového řetězce. Tyto podklady mi pomohou k sestavení konkurenční strategie, ve které se budu snažit vyzdvihnout preference, upozornit na hrozby, ale také upozornit na příležitosti, které by mohla společnost realizovat a v neposlední řadě odstranit zjištěné nedostatky.

Po vypracování analýz vnějšího a vnitřního prostředí zjištěné výsledky uspořádám dle vlivu technikou ETOP pro analýzu vnějšího prostředí a techniku SAP pro vnitřní prostředí.

Výsledky z výše uvedených analýz budou shrnuty do analýzy SWOT, ve které budou přehledně vyobrazeny silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti sledované společnosti.

1.3 Použité zdroje dat

Při zpracování diplomové práce použiji interní materiály společnosti, odbornou literaturu a internetové zdroje.

2 Teoretická východiska

2.1 Vymezení základních pojmů

V dnešní době je nezbytně nutné, aby společnost, která chce být na trhu úspěšná, měla důkladně propracovanou konkurenční strategii. Kvalitní konkurenční strategie je základním předpokladem k úspěchu společnosti.

Strategie vystihují základní představy o tom, jakým způsobem budou firemní cíle dosaženy. Pokud je cílem podniku například zvýšení objemu zisku, tento cíl je možné dosáhnout různými postupy jako je zvýšení nabídky zboží, zvýšením ceny, snížením nákladů, přechodem na výnosnější trh. Jinak řečeno v daném případě lze cíl zvýšení objemu zisku dosáhnout využitím různých strategií. Strategie stanovuje budoucí činnosti podniku, jejichž realizací podnik dojde k naplnění svých cílů. Strategie také prezentuje proces využití podnikatelských zdrojů, jejichž cílem je změna konkurenční rovnováhy ve prospěch podniku. [13]

Konkurenční strategie je schopnost hledání příznivého konkurenčního postavení v určitém odvětví, ve kterém se konkurence projevuje. Cílem konkurenční strategie je vybudování výnosného a udržitelného postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence v daném odvětví. Pro správnou volbu konkurenční strategie jsou podstatné dvě základní otázky. První je přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a faktory, které ji určují. Další rozhodující otázkou v konkurenční strategii jsou rozhodující činitelé, určující vzájemné konkurenční postavení uvnitř daného odvětví. Odvětví se v průběhu času stávají více nebo méně přitažlivými a konkurenční postavení odráží nikdy nekončící bitvu mezi konkurenty. [13]

Konkurenční výhoda je cílem každé společnosti, která nám pomáhá dostat se k zákazníkům. Tato výhoda diferencuje společnost od podobně zaměřených firem na trhu. Tato přednost pramení z hodnoty, kterou podnik vytváří pro své zákazníky a je větší než náklady podniku na její vytvoření. Hodnotou chápeme to, co je kupující ochoten zaplatit a vyšší hodnota vzniká, když firma nabídne nižší ceny než konkurence, a to za rovnocennou hodnotu. Další možností je také poskytnutí zvláštní výhody, která

více než nahradí vyšší cenu. Existují dva typy základních konkurenčních výhod vůdčí postavení v nízkých nákladech a diferenciaci. [13]

Konkurenceschopnost je vlastností společnosti, která má zaujmout zákazníky svými výrobky nebo službami do takové míry, že jsou ochotni si tyto produkty za úplaty pořídit a díky tomu může firma zaujmout určitou pozici na trhu. Je to rovněž ohodnocení postavení firem k jejich budoucímu rozvoji, zda jsou společnosti schopny uchovávat již dosaženou úroveň a vytvářet nové hodnoty. Konkurenční prostředí má zásadní vliv na chod společnosti. [13]

Vyskytuje se spousta způsobů a metod k posouzení konkurenceschopnosti podniku, které byly vyvinuty v průběhu historie, na základě různých hypotéz a jejich ověřování. [13]

Je to v podstatě schopnost firmy soutěžit, růst, být ziskovou a jednoduše produkovat se ziskem takové výrobky, které splňují požadavky otevřeného trhu, pokud jde o cenu a kvalitu. Firma, která se chce udržet v podnikání a uchovat si podíl na trhu, musí tyto požadavky plnit a akceptovat.

Tvorba konkurenční strategie následuje po důkladném prozkoumání vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Po vytvoření těchto analýz a důkladném zhodnocení hlavních konkurentů získáme dostatečné podklady pro návrh strategie. Při stanovování strategie bychom neměli přehlédnout následující hlediska. [9]

- Definování oblasti podnikání.
- Volba příslušné generické konkurenční strategie.
- Směr strategického rozvoje.
- Volba mezi defenzivní a ofenzivní strategií.
- Stupeň diverzifikace.
- Popis hodnotového řetězce. [9]

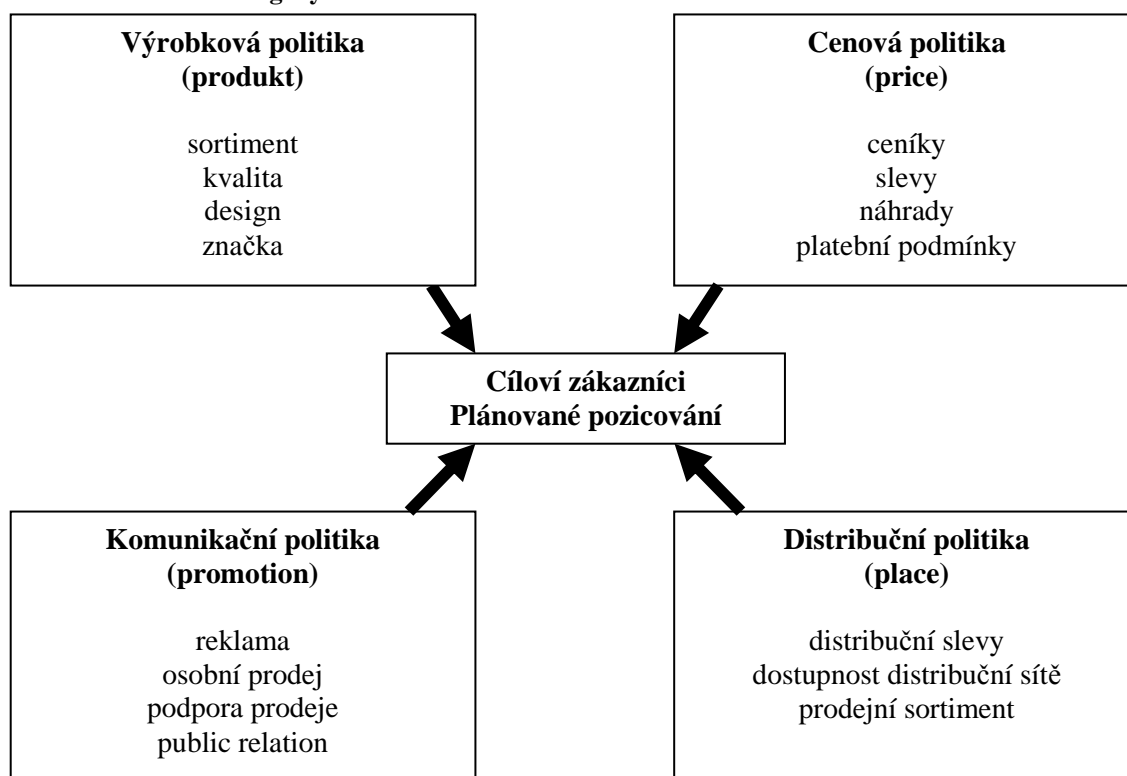
2.2 Charakteristika oblasti podnikání

Počátkem dalších strategických kroků by měla být analýza a vyjádření oblasti podnikání podniku. Měli bychom definovat základní prvky strategie, do kterých můžeme zahrnout výrobky nebo služby, trhy a funkce.

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix prezentuje soubor nástrojů, působících na trh v oblasti marketingu. Pomocí marketingového mixu je společnost schopna ovlivnit chování zákazníka i cenu nabízeného výrobku. Každý podnik má snahu co nejlépe a nejefektivněji využít mix tak, aby dosáhla svých stanovených cílů. K nástrojům základního marketingového mixu patří cena, výrobek, propagace a distribuce. Samotný mix bývá také označován jako 4P marketingu čili product, price, promotion a place. Všechny nástroje musí být dokonale sladěny, aby bylo dosaženo kýženého efektu. Na níže uvedeném obrázku můžeme vidět zobrazení fungování marketingového mixu. [6]

Obrázek č. 1 Marketingový mix



Zdroj: Vlastní zpracování

2.3.1 Výrobek (Product)

Účelem produktu pro zákazníka je uspokojení potřeb a přání a naopak z hlediska firmy je jeho cílem vytvoření zisku. Z tohoto důvodu musí být výrobek kvalitní a odpovídající požadavkům trhu. Výrobek je výsledkem určité lidské činnosti. Může být hmotné nebo nehmotné povahy. Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které jsou nabízeny cílovému trhu, může být představován nějakou materiální věcí, službou nebo například i myšlenkou. Na produkt nemůžeme nahlížet pouze z hlediska jeho vlastností a užitku. Pojem komplexní výrobek znamená, že vedle jeho základních funkcí je nutné do výrobku zahrnout i další vlastnosti jako design, značku, kvalitu a obal. Je třeba brát v úvahu i doplňkové služby, jako servis a poradenské služby, které bývají pro některé zákazníky při koupi rozhodující. [6]

2.3.2 Cena (Price)

Při určování ceny, je nutné dodržovat určitou cenovou politiku. Je nezbytné, aby se společnost rozhodla za jakých podmínek bude výrobky či služby konečným spotřebitelům nabízet. I kvalitní produkt, o který by lidé měli zájem se může stát neprodejným z důvodu příliš vysoké ceny. Toto se může stát i naopak, pokud bude cena výrobku nebo služby příliš nízká, může být zákazníkovi podezřelá. Cena patří k nejdůležitějším vlastnostem produktu, a proto je samostatnou částí marketingového mixu. [6]

2.3.3 Propagace (Promotion)

Hlavním cílem propagace je upozornit klíčové zákazníky na vlastnosti produktu či služby, na jejich přednosti a přesvědčit je tak k nákupu. Jde vlastně o komunikační strategii fungující na principu několika prvků komunikačního mixu. Patří sem reklama, podpora prodeje, osobní prodej, publicita atp. Reklama může být realizována různými způsoby, které jsou zvoleny marketingovými pracovníky. [6]

2.3.4 Distribuce (Place)

Pomocí distribuce se produkt dostává k cílovému zákazníkovi, na správné místo, ve správném množství, stavu a čase. Cílem distribuce je překlenout vzdálenost mezi

produkcem a konečným zákazníkem. Následující faktory mají vliv na způsob distribuce: potřeby a přání zákazníků, charakter, image, vlastnosti výrobku, zvyklosti, možnosti daného trhu atp. V současné době internetu je nutné, aby společnost zvážila rozšiřování produktu do vybraných lokalit. [6]

Tento marketingový mix byl později rozšířen o další tři skupiny – lidé, plánování a procesy. Pokud se snažíme vymezit oblast podnikání, je výhodné využít tzv. rozšířený marketingový mix – 7 P.

Po provedení analýzy výše zmíněných kategorií marketingového mixu dostaneme základní informace k určení strategických cílů, které by měla společnost v určitém časovém období splnit.

2.4 Marketingové komunikace

Existuje několik typů marketingových komunikací. Budu se však zabývat pouze níže uvedenými:

- Advertising – reklama.
- Public relations – veřejné vztahy, práce s veřejností.
- Personal selling- osobní prodej.
- Sales promotion – podpora prodeje.
- Direkt marketing – přímá propagace.
- Internet.

2.4.1 Reklama

Jde o placenou zprávu o produktu, firmě či značce produktu nebo firmy. Reklama je šířena pomocí různých prostředků a médií jako noviny, časopisy, rozhlas, televize, billboardy, plakáty, kino atp. Zmíněný prostředek nebo médium vstupuje do vztahu

prodávajícího a zákazníka. Reklama přímo oslovuje cílového zákazníka za účelem koupě. [7]

2.4.2 Public relations

Česky bychom tento termín mohli přeložit jako práce s veřejností, ale častěji se ponechává anglický výraz public relations (dále už jen PR). Cílem tohoto typu komunikace je vytvoření dobrých vztahů firmy s veřejností. Tyto vztahy mohou mít velký vliv na ekonomický úspěch firmy na trhu. Velký rozdíl mezi reklamou a PR spočívá v tom, že na rozdíl od reklamy PR nevyzývá recipienta ke koupi. [7]

2.4.3 Personal selling

Osobní prodej je součástí integrované marketingové komunikace a měl by být podporován reklamou, PR, podporami prodeje, přímým marketingem a účastmi na veletrzích a výstavách. Cílem osobního prodeje je přesvědčování zákazníků ke koupi výrobku nebo služby, které probíhá tzv. „tváří v tvář“. Významným úkolem osobního prodeje je prezentace společnosti a vytváření image firmy. [7]

2.4.4 Sales promotion

Podporou prodeje je rozuměno poskytnutí určité výhody spotřebiteli, která je spojena s nákupem nebo užitím produktu. Je to souhrn motivačních prostředků, převážně krátkodobé povahy, vytvářených pro stimulování rychlejších nebo větších nákupů určitých výrobků či služeb. Tento nástroj marketingové komunikace je často používán spolu s reklamou, jako její podpůrný prostředek anebo naopak reklama slouží k upozornění na probíhající akci podpory prodeje. [7]

2.4.5 Direct marketing

Toto označení používáme v případě adresných propagačních nabídek, které bývají většinou šířeny pomocí poštovních zásilek, telefonu (aktivní telemarketing), faxu a e-mailu. S rozvojem elektronické pošty je spojen i velký vývoj directmarketingových prostředků a forem. Úspěšnost přímé propagace je úzce spojena s neustále aktualizovaným adresářem potenciálních klientů. Velkým uměním je vytvoření obchodního dopisu, který bývá přiložen k propagačním nabídkám. Tvůrce tohoto dopisu

by měl dobře znát psychologii adresátů. Dopis by měl být stručný, přesvědčivý aniž by adresáta otrávil, nudil, nebo mu nějakým způsobem podlézal. [7]

2.4.6 Internet

Tento komunikační prostředek není zahrnut v klasickém modelu marketingového mixu, protože ten vznikl v době, kdy myšlenka, že by výpočetní techniku mohl používat kromě vojáků, špičkových univerzit a vědeckých pracovišť i obyčejný občan, byla pouze předmětem úvah autorů science fiction. V dnešní době už osobní počítače a world wide web považujeme za samozřejmost. Web se velmi rychle stal významně ovlivňujícím nástrojem marketingu. [7]

2.5 Konkurence

Pod pojmem konkurence chápeme vzájemné soupeření mezi společnostmi, které je viditelné jakousi formou rivality mezi prodejci stejného nebo podobného výrobku či služby na stejném trhu. Konkurence nám jednoduše říká, že na trhu nejsme sami a tudíž, že musíme o zákazníka bojovat a nabídnout mu co nejlepší výrobky a služby. Nacházíme se tedy v konkurenčním prostředí, jsme obklopeni dalšími společnostmi, jejichž předmětem podnikání je to stejné, a to uspokojení potřeb zákazníka za účelem dosažení zisku. [6]

2.5.1 Konkurence na straně nabídky

Tato forma konkurence je charakteristická tím, že velké množství výrobců dodává na stejný trh co největší množství svých výrobků s cílem maximalizace zisku. Maximalizovat zisk je cílem každé společnosti. Dalším cílem je oslabení pozice konkurentů na trhu. [8]

2.5.2 Konkurence na straně poptávky

Zde se jedná o poptávku, kdy každý spotřebitel chce pořídit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu, a to i na úkor dalších spotřebitelů. Smysl tohoto druhu konkurence vzrůstá v případě, kdy poptávka převyšuje nabídku a na trhu je nedostatek zboží. Potom můžeme říct, že vzniká konkurence mezi spotřebiteli a každý z nich se snaží, aby právě

on získal toto nedostatkové zboží. Tato oblast konkurence vede ke zvyšování ceny. Pokud nastane opak ve formě převyšující nabídky nad poptávkou, kupující se nachází v podstatě bezkonkurenčním prostředí. Smysl konkurence na straně poptávky v takovéto atmosféře klesá a na druhé straně se zvyšuje význam konkurence na straně nabídky. [8]

2.5.3 Konkurence mezi nabídkou a poptávkou

Dalším termínem používaným pro konkurenci mezi nabídkou a poptávkou je konkurence napříč trhem. Výrobci se snaží prodat své výrobky, které byly vyrobeny za co nejnižších nákladů a bude tak dosaženo co nejvyššího zisku. Cílem spotřebitelů je uspokojení svých potřeb nákupem zboží a služeb za co nejnižší cenu.

Tyto varianty se značně liší. Nejlepším možným řešením je tedy kompromis mezi nabídkou a poptávkou. [8]

2.5.4 Cenová konkurence

Jádrem cenové konkurence je v podstatě zdánlivě absurdní jednání, kdy výrobce sníží ceny svého zboží. Důvodem není přebytek nabídky nad poptávkou, ale snaha o získání nadvlády na trhu. Takovéto jednání může být velice nebezpečné a mnohdy vede k získání konkurenční výhody pouze na krátkou dobu. [8]

2.5.5 Necenová konkurence

Záměrem tohoto druhu konkurence je získání poptávky. Může být použito několika metod, ke kterým patří zlepšení kvality nabízených výrobků, údernější reklama, vylepšený obal, poskytnutí různých slev nebo dokonalejší servis u poskytovaného zboží. Běžnou praxí bývá kombinování cenové a necenové konkurence, jelikož se navzájem vhodně doplňují. [8]

2.5.6 Dokonalá konkurence

Nastává v případě, kdy na trhu existuje mnoho společností, které nabízejí v podstatě stejný produkt a žádná z nich nemá takovou sílu, aby mohla ovlivňovat tržní cenu nabízených výrobků. Všechny firmy musí přijmout již existující cenu na trhu.

Abychom mohly trh nazvat dokonale konkurenčním, musí být splněny níže uvedené předpoklady:

- Existuje velký počet výrobců v daném odvětví.
- Firmy mají volný vstup do odvětví i výstup z odvětví.
- Firmy vyrábějí zcela homogenní výrobky.
- Kupující i prodávající mají dokonalé informace o trhu.
- Rovné podmínky pro všechny účastníky.

V praxi dokonalá konkurence téměř neexistuje, protože splnění výše uvedených podmínek je velmi náročné. Dokonalá konkurence spolu s monopolem jsou chápány jako extrémní formy tržní struktury. [8]

2.5.7 Nedokonalá konkurence

Jak již bylo zmíněno, dokonalá konkurence v praxi téměř neexistuje, a tak firmy vyrábějí v podmínkách, kdy bývá minimálně jedna z podmínek dokonalé konkurence porušena. Poté už se jedná o nedokonalou konkurenci. Hlavním znakem tohoto typu konkurence je, že na trhu se vyskytuje nejméně jeden prodávající, který má tu moc ovlivnit cenu výrobku tím, že vyrábí odlišný výrobek. K základním podobám nedokonalé konkurence patří monopol, oligopol, monopolistická konkurence a monopson. [10]

2.5.7.1 Monopol

Monopol znázorňuje velmi důležitou formu nedokonalé konkurence. Představuje jediného výrobce konkrétního produktu na trhu s naprostou kontrolou nad cenami, množstvím nabízeného výrobku na trhu a spotřebitelem. Zvyšování ceny je určeno tím, jaké množství peněz je zákazník ochotný za daný výrobek zaplatit. Firma s monopolním postavením v daném odvětví znamená jistou likvidaci konkurence na straně nabídky. Monopol je regulovaný státem. [8]

2.5.7.2 Oligopol

V případě oligopolu na trhu existuje malé množství prodávajících, kteří nabízejí podobné či identické výrobky nebo služby. Tyto firmy na sobě při rozhodování bývají závislé. Společnosti s oligopolním postavením mají sílu bránit vstupu na trh novým firmám. Tvoří bariéry vstupu, které jsou následující:

- Dohodnutý objem produkce.
- Dohodnutá limitní cena.

V rámci oligopolu spotřebitelé musí výrobky nakupovat za vyšší cenu. Společnosti totiž mají schopnost omezovat nabídku a tím také nutí spotřebitele, aby za zboží v omezeném množství platili vyšší cenu. [8]

2.5.7.3 Monopolistická konkurence

Trh s mnoha výrobci je charakteristický pro monopolistickou konkurenci. Pohyb větších skupin výrobců mezi odvětvími je zcela volný. Produkty každé společnosti jsou nepatrně odlišné od ostatních firem v daném odvětví. Spotřebitel má v tomto případě možnost volby a může si tak vybírat z různých typů výrobků, které se mohou odlišovat. Zde je uplatněna kombinace cenové i necenové konkurence. Monopolistická konkurence nese prvky dokonalé konkurence. Tento typ konkurence je charakteristický následujícími rysy:

- Existence velkého počtu firem, z nichž každá vytváří produkt, který je blízkým, ne však zcela dokonalým substitutem produktů ostatních firem.
- Volný vstup firem do odvětví a volný výstup z něj.
- Nedokonalá informovanost společností. [8]

2.5.7.4 Monopson

Monopson existuje v případě, kdy se na trhu vyskytuje jediný kupující. Je to v podstatě monopol na straně poptávky.

2.6 Generické konkurenční strategie

Významnou otázkou při tvorbě konkurenční strategie je relativní postavení společnosti uvnitř jeho odvětví. Pozice, kterou společnost získá určuje výnosnost, která může být nad nebo pod odvětvovým průměrem. Je logické, že dobré postavení společnosti dopomůže k dosažení vysokého zisku. K tomu, aby společnost trvale dosahovala nadprůměrného výkonu, je zapotřebí dlouhodobá konkurenční výhoda. Vyskytují se dva základní druhy konkurenční výhody, a to nízké náklady a diferenciací. Základní typy konkurenční výhody jsou úzce spojeny s generickými strategiemi pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v odvětví. Existují tři různé generické strategie, vůdčí postavení v nízkých nákladech, diferenciací a fokus. Základem každé generické strategie je konkurenční výhoda, o kterou firma usiluje. [13]

2.6.1 Vůdčí postavení v nízkých nákladech

Podstatou této strategie je rozhodnutí podniku, že se ve svém odvětví stane obecně známým výrobcem s nízkými náklady. Taková společnost se zabývá velice rozsáhlou oblastí činností v různých segmentech, nebo dokonce i v příbuzných odvětvích. Nízké náklady mohou firmě plynout z velkovýroby, patentované technologie, dále z vhodnějšího přístupu k surovinám. Aby mohla firma dosahovat nízkých nákladů, musí být její produkty vyráběny s velmi nízkou reží. Tito výrobci jsou typičtí tím, že na trh dodávají pouze holý výrobek, bez jakýchkoli dalších doplňkových služeb a příslušenství a tím dosahují vysokého zisku z velkovýroby. [13]

Nadprůměrného výkonu bude firma dosahovat v případě, že ceny jejich výrobků se budou pohybovat okolo průměru v daném odvětví. Společnost musí neustále hlídat, aby kupující považovali výrobky firmy za srovnatelné s konkurencí nebo přijatelné, jinak by společnost musela výrazně snížit ceny výrobků, aby byl zajištěn odbyt. [13]

Podnik s nejnižšími náklady, který chce dosahovat nadprůměrného výkonu, musí ve vztahu ke konkurentům dosáhnout parity (Nabídka výrobku s totožnými vlastnostmi jako má konkurence, nebo výrobku s odlišnými vlastnostmi, které mají kupující v oblibě.) nebo proximity v základech diferenciací. Parita diferenciací umožňuje společnosti s nejnižšími náklady svoji výhodu přeměnit přímo do vyšších zisků než mají

konkurenti. Proximitu v diferenciaci chápeme tak, že snížení ceny, ke kterému společnost musí přistoupit k získání podílu na trhu, neznehodnocuje nákladovou výhodu podniku a tato společnost dosahuje nadprůměrných zisků. [13]

Je důležité, aby firma, která si zvolí tuto strategii, byla skutečně jedinou společností s nejnižšími náklady na určitém trhu. Pokud není jedinou firmou na trhu, která zvolila tuto strategii, důsledky co se týče výnosnosti mohou být katastrofální. U této strategie významně záleží na preventivních zábranných akcích. [13]

2.6.2 Diferenciace

Jak už ze samotného názvu strategie vyplývá, cílem je snaha o jedinečnost podniku v některých dimenzích daného odvětví. Společnost vybere některé vlastnosti výrobku nebo služby, které kupující považují za důležité a snaží se dokonale uspokojit potřeby spotřebitelů. Tato jedinečnost je ovšem spojena s vyšší cenou. [13]

Způsoby dosažení diferenciace se v každém odvětví liší. Může být založena na výrobku, způsobu prodeje, marketingovém přístupu, servisu atp.

Podnik, který dokáže trvale udržet diferenciaci svých produktů je za svoji snahu odměněn vysokými zisky. Takovýto podnik se však spolu s udržením diferenciace snaží dosáhnout i parity nebo proximity ve výši nákladů, a to snižováním nákladů ve všech jiných oblastech bez vlivu na diferenciaci. [13]

2.6.3 Fokus

Tuto třetí generickou strategii můžeme česky nazývat jako strategii zaměření. Základem je výběr úzkého rozsahu konkurence uvnitř daného odvětví. Společnost se zaměřuje pouze na jeden segment nebo skupinu segmentů, kterým slouží i vybraná strategie. Konkurenční výhodu podnik získává pouze v cílových segmentech. [13]

Jsou dvě možnosti fokální strategie. U nákladové fokální strategie (cost focus) se snaží podnik zaměřit na výhodu nejnižších nákladů ve vybraném segmentu a při diferenciační fokální strategii se snaží o odlišení. Oba druhy fokus strategií spočívají v rozdílech mezi segmenty, na které se podnik zaměřuje. Nákladová fokální strategie je založena

na rozdílech v chování nákladů v některých segmentech, na druhou stranu diferenční fokální strategie vychází ze specifických potřeb kupujících v cílových segmentech. Do těchto segmentů bývají dodávány výrobky od společností, které nejsou výhradně zaměřeny pouze na tyto segmenty. Právě tím může společnost získat svou konkurenční výhodu, a to když se těmito úsekům bude plně a bezvýhradně věnovat. Šíře předmětu zájmu je odkázána na míru zájmu, ale podstatou fokální strategie je využít odlišnosti předmětu úzkého zájmu od ostatního odvětví. Úzké ohnisko zájmu však k nadprůměrnému výkonu nestačí. [13]

Strukturální přitažlivost segmentu je nezbytnou podmínkou, jelikož některé segmenty v daném odvětví jsou méně výnosné než jiné. Většina odvětví má velmi různorodé segmenty, pokud jsou charakteristické odlišnými potřebami kupujících nebo výrobním a dodacím systémem, pak je vhodné zde zvažovat použití fokus strategie. [13]

2.7 Směry strategického rozvoje

Po vymezení oblasti podnikání a uskutečnění rozhodnutí o náplni konkurenční strategie může podnik přikročit k formulaci strategických alternativ. Podle vývoje společnosti můžeme rozlišit čtyři základní typy strategických alternativ:

- Strategie stability.
- Strategie expanze.
- Strategie omezení.
- Strategie kombinovaná. [5]

2.7.1 Strategie stability

Tato strategie je založena na pokračování dosavadního vývoje. Z tohoto důvodu nám také nepřináší přílišná rizika. Předpokladem pro tuto strategii je relativně stabilní vnější prostředí, což bohužel v dnešní době bývá těžce splnitelný předpoklad. Firmy používající tuto strategii se ve svém vývoji nalézají ve stádiu vyspělosti. Podmínky

se musí značně změnit k horšímu nebo se společnosti naskytnou tak zajímavé příležitosti, aby se podnik rozhodl pro změnu své strategie. Do té doby můžeme říct, že je tato strategie pro společnost vhodná a efektivní. [5]

2.7.2 Strategie expanze

Směřují k ní firmy, jejichž výrobky se nacházejí ve fázi před stádiem vyspělosti. Tato strategie míří k novým výrobkům, na nové trhy, k výraznému rozšíření podílu na trhu. Často bývá reakcí na nové rozpoznané příležitosti a měnící se okolí. Strategie také bývá charakteristická vyššími investicemi, nepochybně s vyšší rizikovostí, což může krátkodobě vést i k nižší efektivitě a může vyvolat negativní reakce konkurentů. [5]

2.7.3 Strategie omezení

Strategie omezení je obvykle zvolena v reakci na klesající stádium životního cyklu, klesající tržní podíl, útlum v odvětví, respektive na pokles poptávky, kdy se podnik dostává do ztráty. Nutnost použití takovéto strategie vypovídá obvykle o tom, že předchozí strategie byla buď nesprávně zvolena nebo nesprávně realizována. Tato strategie může podniku způsobit propouštění části zaměstnanců, omezení marketingu nebo vědecko-technického rozvoje. Použití této strategie může zlepšit efektivitu činnosti podniku, jelikož může pomoci k uvolnění finančních prostředků, které budou poté použity ke zlepšení činností podniku. [5]

2.7.4 Strategie kombinovaná

Tento druh strategie je používán podniky nacházející se v obdobích změn životního cyklu u výrobků a trhů. Větší firmy používají kombinovanou strategii v případě, že mají své vnitřní výrobní nebo strategické obchodní jednotky v nestejně úrovni a s nestejným potenciálem jejich možného rozvoje. V praxi bývají zvýšené strategie dle potřeb podniku kombinovány. [5]

2.8 PEST

Analýza PEST je metodou používanou ke zkoumání makroprostředí podniku. Jedná se o manažerskou techniku, která pomáhá společnosti identifikovat vnější faktory

působící na společnost. Primárním úkolem PEST analýzy je identifikace oblastí, jejichž změna by mohla mít významný dopad na podnik a také odhadovat, jaké změny by v těchto oblastech mohly vzniknout. Tato analýza upozorňuje podnik na případné změny, který by mohly mít značný vliv na konkurenční pozici společnosti na trhu, upozorňuje podnik na příležitosti a varuje před riziky. Změny vyplývající z této analýzy mohou signalizovat potenciální potřebu změny strategie. Tyto změny také poukazují podniku příležitosti a varují před riziky. Analýza PEST je rozdělena následovně:

Tabulka č. 1 PEST tabulka

	Popis faktorů	Příklady
P	Politické a právní prostředí	Legislativa regulující podnikání, legislativa určující zdanění podniků, předpisy pro mezinárodní obchod.
E	Ekonomické a ekologické prostředí	HDP, úrokové sazby, vládní výdaje.
S	Sociální, demografické a kulturní prostředí	Rozdělení příjmů, demografické faktory, kulturní faktory.
T	Technické a technologické prostředí	Vládní výdaje na výzkum, nové objevy, patenty, technologie, internet, satelitní komunikace.

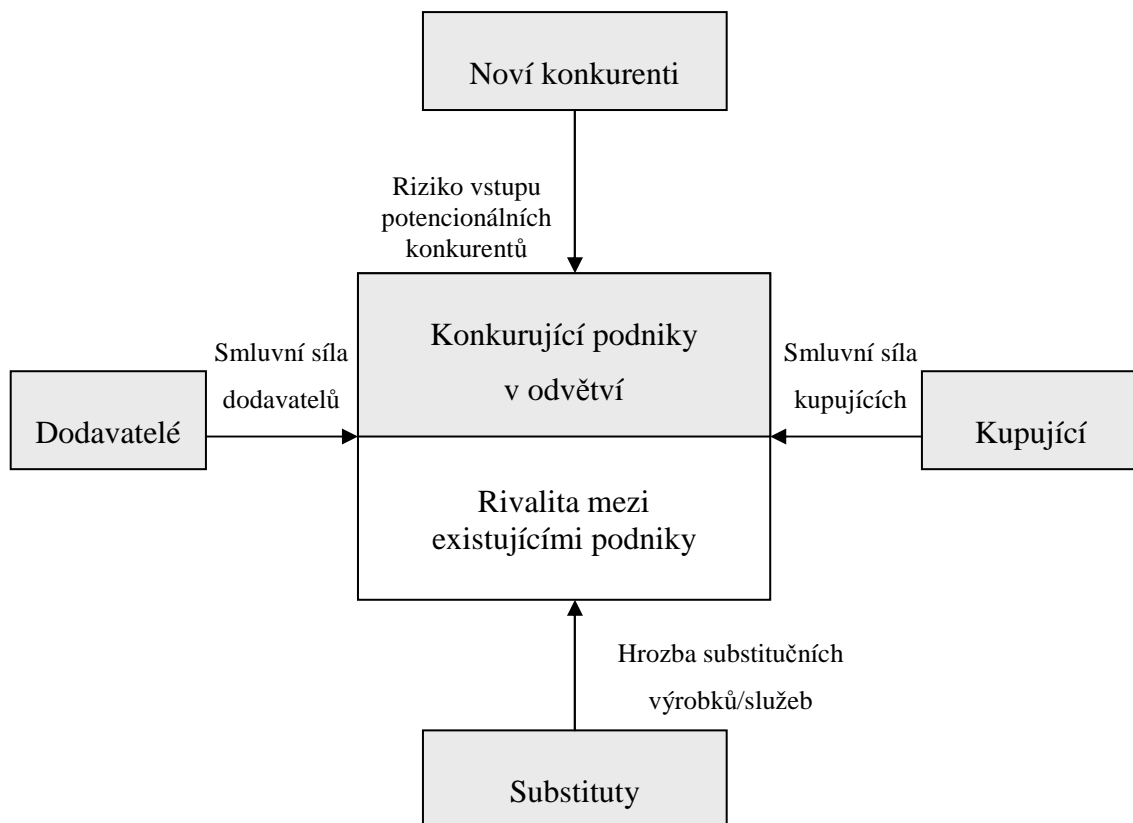
Zdroj: Vlastní zpracování

2.9 Porterův model pěti dynamických konkurenčních faktorů

Porterův model konkurenčního prostředí je často využívaný nástroj analýzy oborového okolí firmy. Pomocí tohoto modelu zjišťujeme následujících pět faktorů:

- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba vstupu nových konkurentů.
- Hrozba substitutů.
- Konkurenční prostředí. [5]

Obrázek č. 2 Porterův model konkurenčních 5 sil



Zdroj: Vlastní zpracování

"Porterův model lze výhodně využít jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie tak, že rozhodování se zaměřuje na zodpovězení základních „strategických“ otázek:

- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu zákazníků firmy?
- Snižují zamýšlená opatření vyjednávací sílu dodavatelů?
- Zvyšují zamýšlená opatření bariéry vstupu do odvětví?
- Snižují zamýšlená opatření hrozbu substitutů?
- Zlepšují zamýšlená opatření pozici firmy vůči konkurentům, případně snižují konkurenční rivalitu v odvětví?" [5]

Pokud jsou odpovědi na tyto otázky kladné, pak by se podnik měl rozhodnout pro realizaci navrhovaných strategických opatření. [5]

2.10 Model hodnotového řetězce

Tento model člení v organizaci devět primárních a podpůrných činností. Pět primárních aktivit, které jsou v organizaci vykonávány za účelem provádění hlavní činnosti:

- Vstupní logistika.
- Výroba.
- Výstupní logistika.
- Marketing a prodej.
- Služby. [13]

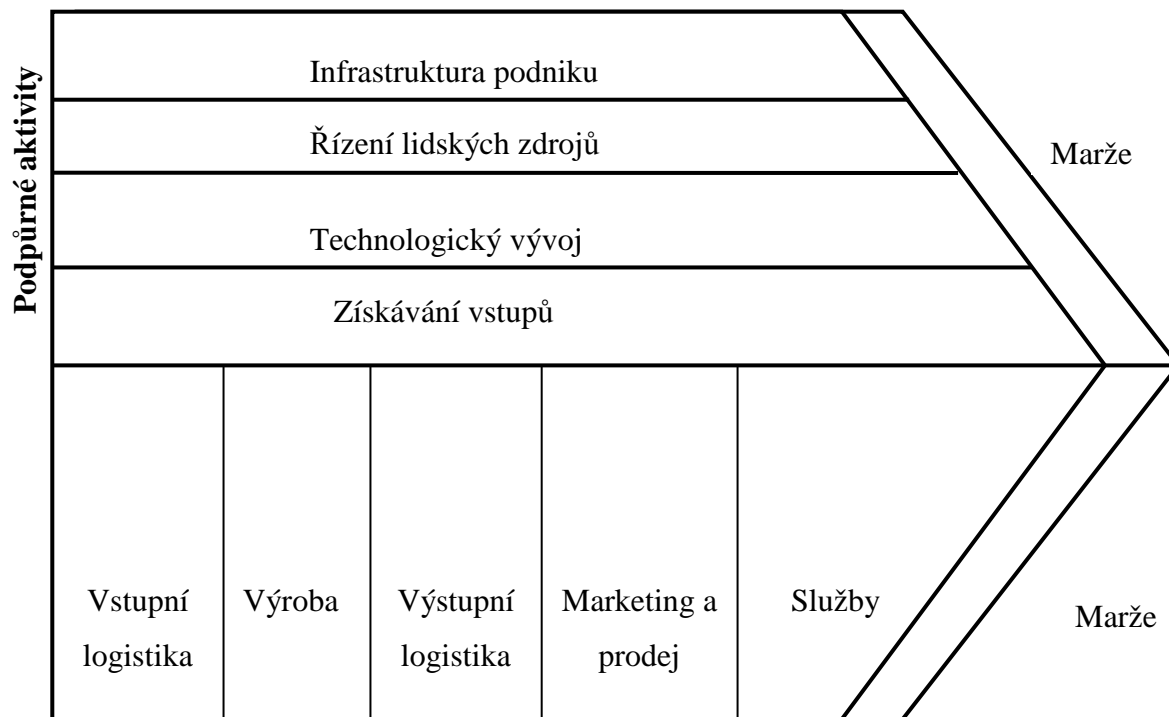
Model poté doplňují čtyři podpůrné činnosti, které jsou nezbytné k provádění primární činnosti:

- Infrastruktura.
- Řízení lidských zdrojů.
- Technologický rozvoj.
- Obstaravatelské činnosti.

Hodnototvorné činnosti tvoří jednotlivé stavební kameny konkurenční výhody. Způsob, jakým budou jednotlivé činnosti odlišně vykonávány, bude rozhodovat o přínosu pro kupující. Analýza hodnotového řetězce je způsob, kterým zkoumáme konkurenční výhodu. Samotný hodnotový řetězec nám zobrazuje jak a kde vzniká v podniku hodnota

výrobku a skládá se z činností vytvářejících hodnotu a z marže. Hodnotu vytváří fyzické a technologické činnosti, které společnost vykonává. [13]

Obrázek č. 3 Hodnotový řetězec



Zdroj: Vlastní zpracování

Primární aktivity

2.11 SWOT

SWOT je velmi jednoduchým nástrojem pro stanovení firemní strategické situace týkající se vnitřních a vnějších firemních podmínek. Podává nám informace o silných (Strength) a slabých (Weaknesses) stránkách společnosti a dále o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats). Cílem společnosti by mělo být podpoření silných stránek, omezení svých slabých stránek, využití příležitostí okolí a snažit se předvídat případné hrozby. Díky tomu může firma dosáhnout konkurenční výhody. Níže je vidět tabulka, která se používá pro sestavení metody SWOT.

Tabulka č. 2 SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	S-O-Strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	W-O-Strategie: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	S-T-Strategie: Použití silných stránek pro omezení hrozeb.	W-T-Strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné mezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: Vlastní zpracování

Jádro této metody spočívá v důkladném prozkoumání a nalezení co nejvíce příkladů v rámci každé skupiny a jejich vzájemném porovnání. Svědomité zpracování poté přináší kladné výsledky v podobě odstranění nedostatků, předcházení rizik, využití potenciálu a včasné zachycení podnikatelských příležitostí. Je vhodné uvést všechny situace, i zdánlivě nepodstatné problémy, které v současnosti nejsou řešeny.

Rychlost a jednoduchost patří ke značným výhodám SWOT metody. Každá společnost je schopna si tuto analýzu snadno, levně a rychle vytvořit sama. Při tvorbě této analýzy je nutné, aby se na ní podíleli pracovníci ze všech hierarchických stupňů řízení, zabrání se tak použití zkreslených informací. [11]

3 Analýza současného stavu

Strategie bude v této práci použita jako nástroj určující budoucí směřování společnosti a jako prostředek k rozvoji konkurenceschopnosti. Analytická část je zpracována na základě mých vlastních znalostí o obchodní společnosti a trhu a pomocí vnější a vnitřní analýzy společnosti. Hlavním cílem této části je identifikace potencionálních příležitostí a hrozeb, které vyplývají z vnějšího prostředí, silných a slabých stránek firmy. To vše povede ke zjištění konkurenční výhody.

3.1 Historie společnosti Granit Parts komanditní společnost

Historie společnosti se odvíjí od vývoje mateřské firmy Fricke v Německu. Společnost byla založena v roce 1923 Dietrichem Fricke jako polní kovárna poskytující služby okolním zemědělským usedlostem v Heeslingenu.

Po měnové reformě v roce 1948 byly zprovozněny nové prostory a obchod byl rozšířen o nabídku zemědělských strojů a traktorů. Po úmrtí otce přebírá podnik mladý Wilhelm Fricke. Ten získává nové pozemky, staví dílny, sklady náhradních dílů a kancelář.

V roce 1972 Wilhelm Fricke rozšiřuje nové oblasti podnikání, nakupuje velké množství náhradních dílů z již nevyráběné produkce Hanomag a zvyšuje svůj sortiment. Náhradní díly Hanomag proslavily společnost na celém světě. Firma poté navazuje první kontakty s Polskem a zadává objednávky polskému průmyslu na výrobu lučních válců. Roku 1989 přichází do společnosti další pokračovatel Hans Peter Fricke. V roce 1992 se Wilhelm Fricke stahuje z aktivního obchodního života a vedení firmy je převedeno na syna Hanse Petera Fricke a jeho partnera Holgera Wachholtze jako dalšího jednatele. Převzetím zastupování nákladních vozidel DAF a FIAT v roce 1993 se portfolio skupiny Fricke opět rozšiřuje. Užitková a dodávková vozidla dobře zapadají do celkové strategie společnosti.

Obchod s náhradními díly – především Náhradní díly GRANIT PARTS – je úspěšný, přináší s sebou ale zároveň nové logistické výzvy. V Heeslingenu je otevřena nová logistická hala pro Náhradní díly GRANIT a firemní pozemky jsou tak rozšířeny

o 20 000 čtverečních metrů. Ochod s náhradními díly GRANIT je v roce 2001 rozšířen založením nových poboček v Holandsku a Rakousku.

Roku 2005 se rozvíjí mezinárodní obchod. Se založením vlastních poboček pro náhradní díly GRANIT PARTS v Belgii, Francii a Anglii pokračuje rozvoj mezinárodní stránky obchodu. Ve Švýcarsku, Dánsku a Irsku dochází ke spolupráci s výhradními dovozci. V roce 2008 byla založena pobočka v České republice a v současnosti společnost zakládá novou pobočku ve Španělsku.

Dnes skupina Fricke zaměstnává 650 zaměstnanců na plný úvazek v 22 pobočkách v 11 zemích. V roce 2007 činil obrat 255,1 milionů eur. A firma se rozvíjí dál.

3.2 Charakteristika společnosti

Firma Granit Parts komanditní společnost vznikla zápisem do obchodního rejstříku dnem 1.9.2008. Granit Parts je dceřinou společností německé firmy Fricke, jejíž jednou divizí je Granit Parts Holding GmbH zabývající se velkoobchodním prodejem náhradních dílů pro zemědělství, les a zahradu pro obchodní a výrobní společnosti. Granit Parts se sídlem ve Velkém Meziříčí je výhradním zástupcem mateřské společnosti pro Českou a Slovenskou republiku.

Firma všechny své objednávky řeší z centrálního skladu v Německu a standardní dodávka skladových dílů trvá do České republiky a na Slovensko čtyřicet osm hodin. Společnost nabízí i možnost dodání do čtyřiaadvaceti hodin. Tato alternativa však není z důvodu nutnosti příplatku za dopravu hojně využívána.

V dnešní době je již samozřejmostí internetový obchod, a proto každý zákazník obdrží svůj přístup do internetového obchodu. Ve webshopu je možné nalézt přes čtyři milióny náhradních dílů. Stačí znát pouze číslo příslušného náhradního dílu. Internetový obchod je možné nalézt na adrese: www.granit-parts.cz.

Firma také poskytuje svým zákazníkům právo na 14-denní bezplatné vrácení katalogového zboží.

Tabulka č. 3 Obchodní firma

Obchodní firma	Granit Parts komanditní společnost
Sídlo	Karlovy 111, 594 01 Velké Meziříčí
IČO	28301668
DIČ	CZ28301668
Společnost je zapsána v obchodním rejstříku u krajského soudu v Brně	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 4 Komanditisté

Obchodní firma	Granit Parts Holding GmbH
Sídlo	Zum Kreuzkamp 7, 274 04 Heeslingen Spolková republika Německo
Vklad	2 000 000 Kč
Splaceno	100 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 5 Komplementáři

Obchodní firma	Granit ND, s.r.o.
Sídlo	Karlovy 1119, 594 01 Velké Meziříčí

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 6 Statutární orgán komplementářů

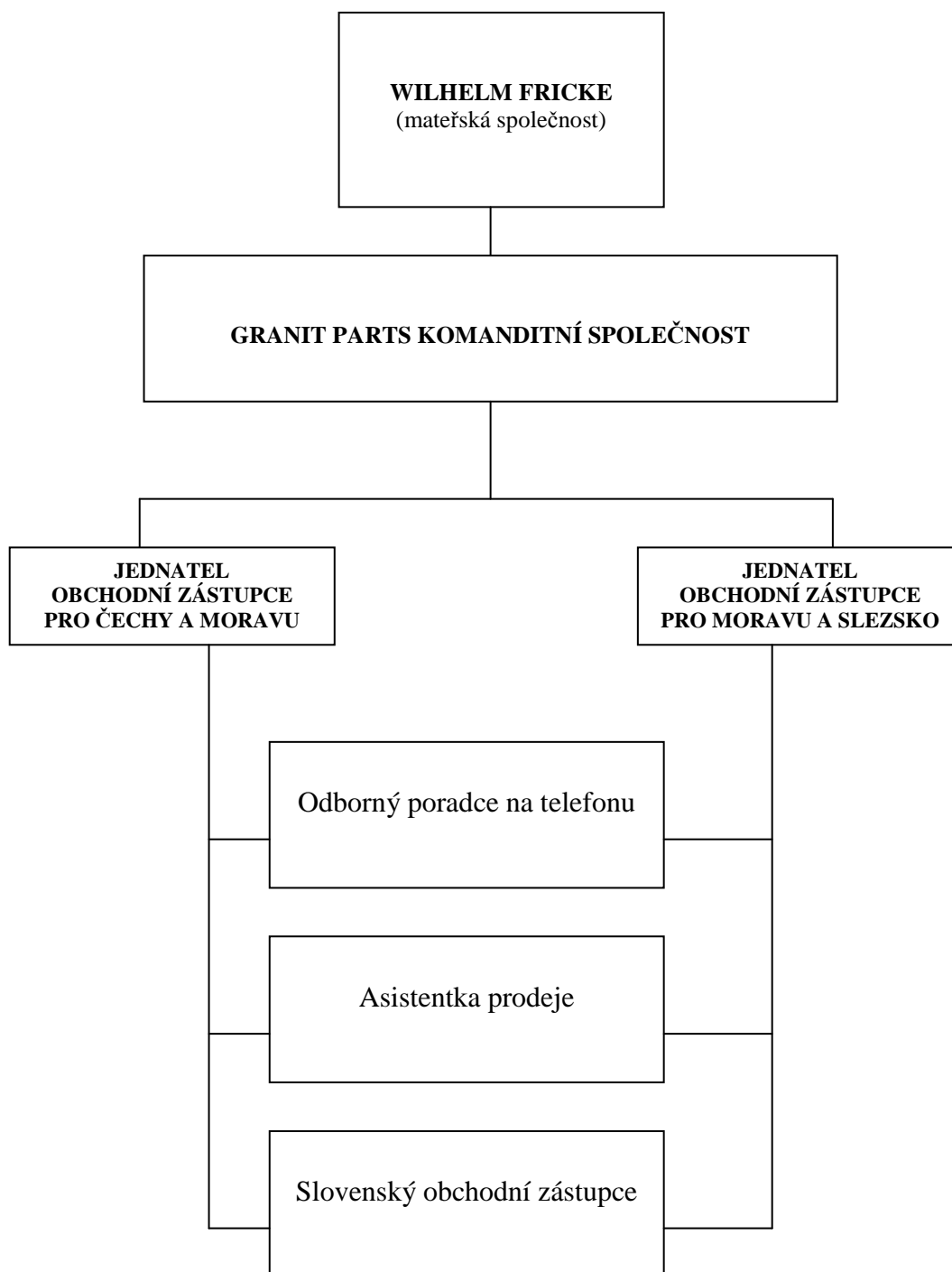
Obchodní firma	Granit ND, s.r.o.
Ve funkci	Od 1. 9. 2008
Jednatelé	Rudolf Vomela, Miroslav Nedoma Jménem společnosti jednají dva jednatelé vždy společně.
Způsob jednání	Komplementář jedná jménem společnosti samostatně.

Zdroj: Vlastní zpracování

Firma vede účetnictví v rozsahu a způsobem stanoveným zvláštním zákonem (zákon o účetnictví). Dle §37 obchodního zákoníku vede firma zapsaná v obchodním rejstříku povinně účetnictví. Firma předkládá účetní závěrku ověřenou auditorem.

3.3 Organizační struktura společnosti

Obrázek č. 4 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

3.4 Stávající konkurenční strategie společnosti

Obchodní strategie společnosti je založena na osobním kontaktu se zákazníkem, flexibilitě a kvalitě poskytovaného zboží a s tím souvisejících služeb. Hlavním cílem podniku je uspokojit zákazníka svými vysoce kvalitními produkty a službami, a to vše se společnost snaží nabízet za co nejnižší ceny.

Společnost si zakládá na skutečnosti, že je velkoobchodní firmou a své zboží prodává pouze prodejcům náhradních dílů, výrobním firmám nebo servisům zemědělské techniky. Společnosti se tento přístup osvědčil a u zákazníků se setkal s kladnou reakcí. Firma všem svým zákazníkům poskytuje zdarma sadu osmi základních katalogů, které jak na českém trhu nebývá zvykem jsou od začátku letošního roku všechny přeloženy do českého jazyka. Dále poskytuje různé další katalogy jako např. katalogy hraček, traktorových filtrů a různé výběrové katalogy s omezenou platností. Společnost poskytuje svým zákazníkům právo na 14-denní bezplatné vrácení katalogového zboží. Firma se také snaží své zákazníky zásobovat dostatečným množstvím propagačních předmětů Granit jako jsou bloky, propisky, igelitové tašky, stojánky na prospekty atp.

Hlavním bodem strategie společnosti je poskytování širokého sortimentu náhradních dílů originálních prodejců a Granit náhrad. Firma se snaží dodávat svým zákazníkům co nejvyšší náhrady za příznivou cenu. Toho se firma snaží dosáhnout nepřetržitou kontrolou kvality svých nabízených výrobků. Výrobky dodavatelů, kteří chtějí vyrábět Granit zboží jsou podrobovány důkladné kontrole a testům kvality.

Významnou konkurenční výhodou společnosti je flexibilita při tvorbě nabídek. Firma je schopná velmi rychle reagovat na měnící se požadavky svých zákazníků. Společnost pravidelně každý týden přichází s novou nabídkou aktuálně prodávaných dílů a příslušenství. Všechny nabídky jsou vyhotovovány s tzv. brutto cenami na koncové zákazníky a předpřipraveným prostorem pro razítko zákazníka. Firma letáky s těmito nabídkami zdarma v tištěné podobě dodává svým zákazníkům. Akční nabídky bývají často spojeny s různými motivačními předměty určenými jako dárky pro prodejce, které obdrží za určitou výši odběru. Tyto dárky jsou u zákazníků velmi oblíbené a splňují svoji motivační úlohu.

V současné době se firma zaměřuje na program tzv. Granit Shop-systém. Tento program je určen pro prodejny našich zákazníků, které společnost zařídí Granit prodejním systémem za oboustranně výhodných podmínek. Je to na míru šitý, nápaditý prodejní systém, který naplňuje speciální přání a požadavky zákazníků. Pro každého zákazníka je dle zadaných parametrů vytvořena individuální nabídka. Granit Parts se postará o návrh projektu regálového systému pro konkrétního zákazníka, zajistí dovoz regálů, montáž i vybavení prodejny nářadím, náhradními díly a různým dalším příslušenstvím značky Granit. K cílům tohoto programu patří:

- Upoutat pozornost – prezentovat přehledně a zajímavě.
- Vzbuzovat potřebu – přimět k nákupu.
- Obeznamit se značkou – promyšlený, flexibilní koncept s nezaměnitelným, kvalitním image značky.
- Nápaditá prezentace – kompaktní prodejní scéna výrobků Granit.
- Úspora místa – každý centimetr prostoru v obchodě je cenný, prodejní systém Granit je variabilní a přizpůsobí se každé prodejní ploše.

Očividnou výhodou, kterou přináší zavedení tohoto systému je zajištěná bezplatná reklama po dobu několika let. Tento projekt je pro společnost značně finančně náročný, protože na prodejní systém zákazníkům poskytuje dlouhou dobu splatnosti a taktéž si prodejem zvýhodněných dílů snižuje dočasně svoji ziskovost. Společnost musí být připravená na pomalejší přísun peněz za tento nový projekt.

Uvedené hlavní body současné strategie nepřímo formulují konkurenční strategii společnosti, která mi nejvíce připomíná prvky strategie diferenciací a vůdčí postavení v nízkých nákladech.

Teoreticky bych tuto strategii zařadila jako strategii expanze, jelikož je společnost nováčkem na českém trhu a neustále se rozvíjí, vyhledává nové zákazníky a příležitosti v obchodě s náhradními díly a dalším sortimentem.

3.5 Analýza obecného okolí podniku

3.5.1 Politické faktory

Česká republika v současnosti čelí hospodářské krizi, která ovlivňuje téměř všechny podniky působící na českém trhu. K nejvýznamnějším důsledkům patří propouštění zaměstnanců firem, úbytek zakázek, omezený přístup k úvěrům a rostoucí úroky z nich, kolísání kurzu koruny, platební neschopnost firem, pokles tržeb maloobchodu a také snižování mezd zaměstnanců a manažerů. V tomto období byla také sesazena vláda a byla sestavena nová úřednická vláda, která funguje dodnes. K opatřením zavedeným 1.1.2010 patří zvýšení sazby DPH z 19 % na 20 % a snížená sazba daně byla zvýšena z 9 % na 10 %.

Dalším velkým problémem v českém podnikatelském prostředí je vysoká míra korupce, pomalé soudy a neprůhledné rozdělování státních investic.

Významný vliv státu na podnik spočívá v jeho zákonodárné funkci. Zákony, vyhlášky a prováděcí předpisy musí dodržovat všechny společnosti.

3.5.2 Ekonomické faktory

V České republice máme tržní ekonomiku, řídící se nabídkou a poptávkou na daném trhu. Na konci roku 2008 nastala u USA krize způsobená hypotečním trhem, která měla a má za následek celosvětovou krizi. Do konce roku 2008 zaznamenávala česká ekonomika stabilní růst a většina ekonomických ukazatelů byla příznivá. Od začátku roku 2009 je však Česká republika velmi ovlivňována touto krizí a nyní se potýká s recesí. V současné době se naše ekonomika po třech letech nachází ve stádiu deflace. Předběžné údaje Českého statistického úřadu uvádějí, že HDP v roce 2009 klesl o 4,3 %.

Tabulka č. 7 Prognóza HDP

Ukazatel	rok	ve výši
Meziroční růst reálného HDP	2009	-3,9 %
	2010	1,4 %
	2011	2,1 %

Zdroj: [2]

Míra inflace se již v několika posledních letech udržuje na nízké úrovni. V roce 2006 byla 2,5 %, v roce 2007 2,8 %, v roce 2008 6,3 % a v roce 2009 dle Českého statistického úřadu dosáhla inflace hodnoty 1 %. Podle prognóz ČNB se předpokládaná hodnota inflace pro rok 2010 pohybuje ve výši 1,3 – 1,9 %, dosažená míra inflace za měsíc leden 2010 je 0,9 %.

Česká republika v roce 2009 zaznamenala nejvyšší meziroční pokles zaměstnanosti od roku 1999. Podle zveřejněných předběžných výsledků za 4. čtvrtletí roku 2009 má nadále negativní pokles výkonnosti vliv na zaměstnanost a obecná míra nezaměstnanosti 15-64 letých za toto období meziročně vzrostla o 2,9 procentního bodu na 7,3 %.

Průměrná mzda za 1. až 3. kvartál roku 2009 dle sdělení ministerstva práce a sociálních věcí činí 22 896 Kč. V porovnání s rokem 2008, tak došlo k mírnému snížení, mzda v předloňském roce dosahovala částky 22 942 Kč.

V loňském roce dosáhla Česká republika vůči rozpočtu Evropské unie nejlepšího výsledku od našeho vstupu do EU v roce 2004. Česká republika obdržela z rozpočtu EU výrazně více, než do rozpočtu odvedla. Rozdíl mezi příjmy a výdaji za rok 2009 dosáhl 42,3 miliard Kč. Výsledná pozice ČR za rok 2009 je tak podstatně vyšší, než byla čistá bilance za rok 2008, ve kterém dosáhla výše 23, 8 mld. Kč. Dotace z EU znamenají pro českou ekonomiku značné možnosti rozvoje. Finance z dotací jsou používány zejména k rozvoji infrastruktury a dopravy, převážně železniční a silniční sítě. Klíčovou úlohu v pozitivní bilanci ČR ve vztahu k rozpočtu EU za rok 2009 sehrály příjmy ze strukturálních fondů, Fondu soudržnosti EU a prostředky z evropského rozpočtu na Společnou zemědělskou politiku. [2]

Velmi důležitým zdrojem financování zemědělských podniků jsou kromě prostředků z Evropské unie také dotace ze státního rozpočtu České republiky.

Z velkého množství ekonomických faktorů bych zdůraznila silný vliv kurzu koruny vůči euru. Vzhledem ke 100 % podílu importu prodávaných produktů je posilování koruny pozitivním jevem, neboť podnik musí udržovat svou cenu vyjádřenou v EUR a tím dochází ke zvyšování tržeb vyjádřených v tuzemské měně. To silně ovlivňuje celkovou ekonomickou situaci podniku a má také pozitivní dopad i na působení na tuzemském a slovenském trhu.

3.5.3 Sociální faktory

Sociální faktory působí na chování jedince ve společnosti. Životní styl a úroveň, věk, a povolání populace patří k prvkům, které by měli společnosti brát v úvahu při tvorbě firemní politiky. Vzdělání je jedním z nejvýznamnějších faktorů, při tvorbě mezd a rozdělování různých dalších zaměstnaneckých výhod. Vzdělání má větší váhu při odměňování než je doba strávená u jednoho zaměstnavatele a věk. Společnosti mají zájem zaměstnávat co nejkvalifikovanější pracovníky, což může populaci motivovat k získávání vyšší kvalifikace.

Společnost zaměřená na prodej náhradních dílů zemědělské techniky potřebuje dostatečně vzdělané pracovníky z oboru zemědělské techniky a další zaměstnance zaměřené na zahraniční obchod, ekonomii apod., což by při současném trendu zvyšování vzdělanosti populace neměl být v budoucnu žádný problém.

V ČR nyní přetrvává vysoká nezaměstnanost a nízké mzdy. Projevuje se stále velká citlivost na cenu výrobků. Společnost má z tohoto důvodu jen malý prostor pro zvyšování cen.

3.5.4 Technologické faktory

Rychlost technologického rozvoje, neustálá inovace a technologické objevy se neustále zvyšuje. Je v zájmu společnosti neustále sledovat nové trendy a pravidelně inovovat technologické stránky organizace. V dnešní době jsou možnosti využívání výpočetní techniky velmi široké a nedovedu si už vůbec představit, že by mohla nějaká firma bez

různých technologií výpočetní techniky vůbec existovat. Dnes už má každá firma software, který si nechala navrhnout na míru nebo koupila navržený software pro podobné účely. Významný prvek, který ovlivňuje chod firmy je internet. Jeho používání krátí mezifiremní vzdálenosti a šetří také spoustu času při komunikaci, použitím e-mailu nebo komunikačních programů jako je ICQ, Skype atp.

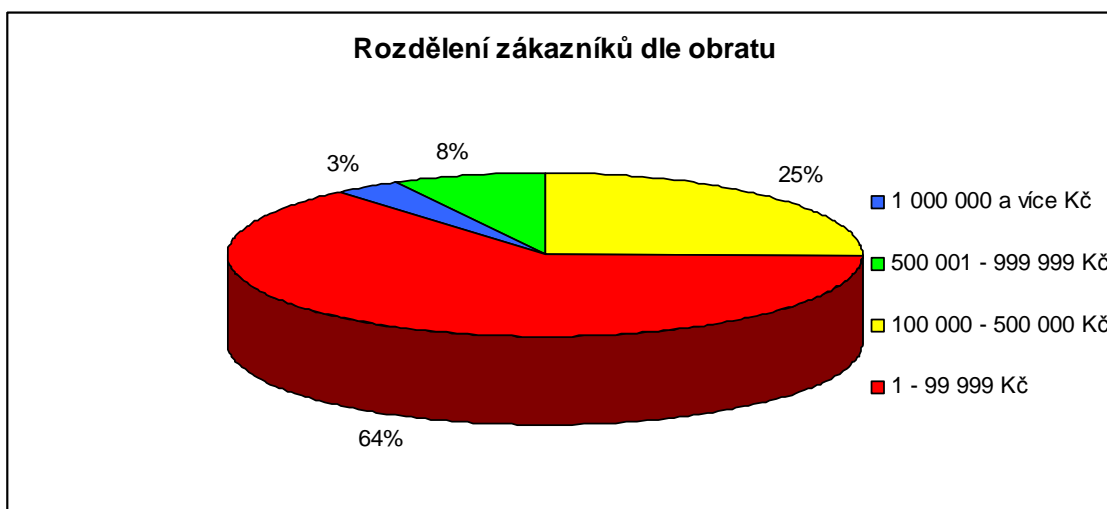
Firma Granit Parts komanditní společnost má ve svých počítačích nainstalován běžný operační systém Windows 7. K práci s internetem a internetovým bankovníctvím využívá klasický prohlížeč Internet Explorer a elektronickou poštu obsluhuje pomocí Microsoft Outlook. Nejvýznamnějším programem používaným ve společnosti je software ASW, o kterém se zmiňuji i dále v práci. V rámci tohoto softwaru jsou zpracovávány veškeré poptávky, objednávky a je v něm i vedeno podnikové účetnictví. Software je propojený s centrálním skladem v Německu.

3.6 Analýza oborového okolí podniku

3.6.1 Zákazníci

K zákazníkům společnosti patří převážně prodejci zemědělské techniky, servisy zemědělských strojů a velkoobchodní a maloobchodní prodejci náhradních dílů. Vyjednávací síla na straně odběratelů je značná. Aby byla naše firma konkurenceschopná, musí se co nejvíce přizpůsobit požadavkům svých zákazníků. Zákazníci tlačí na snižování cen, požadují kvalitnější výrobky a komplexnější služby. Z tohoto důvodu je společnost zaměřena na sledování chování konkurence. Firma má několik druhů stálých zákazníků, které je třeba rozdělit. Každý druh zákazníků má své specifické požadavky. Firma má 273 aktivních českých a slovenských zákazníků, které jsem rozdělila do skupin dle dosaženého obrátu za rok 2009. Největší skupinu zákazníků, a to 64 % tvoří odběratelé s dosaženým obrátem do 99 999 Kč. Další skupinou, která tvoří čtvrtinu všech aktivních zákazníků jsou firmy, které v loňském roce odebrali náhradní díly do půl milionu korun. Následuje 8 % odběratelů s vyšší obrátou pohybující se v intervalu 500 001 – 999 999 Kč. Poslední skupina, která přesáhla hranici 1 000 000 Kč tvoří pouze 3 % odběratelů. I když společnost nemá velký počet tak silných zákazníků, co se týče objemu zakázek jsou pro Granit klíčovou skupinou.

Graf č. 1 Rozdělení zákazníků dle obrátu



Zdroj: Vlastní zpracování

3.6.2 Dodavatelé

Výhradním dodavatelem náhradních dílů společnosti Granit Parts k.s. je mateřská společnost Wilhelm Fricke GmbH. Mateřská firma si náhradní díly GRANIT nechává vyrábět po celém světě a dále také nakupuje originální díly od velkého množství různých dodavatelů. Mezi hlavní dodavatele originální dílů patří společnosti Case, Claas, John Deere, Kuhn, Mann, Wabco, Kverneland, Bondioli a Paveasi, Grimme a mnoho dalších. Společnost takto pořízené náhradní díly dodává dále svým zákazníkům v České republice a na Slovensku. K dalším dodavatelům společnosti patří:

- Dodavatelé kancelářských potřeb.
- Dodavatelé telekomunikačních a internetových služeb.
- Reklamní agentura.
- Účetní firma.
- Daňový poradce.
- PHM a dodavatelé zajišťující údržbu automobilu.

3.6.3 Konkurence

Mezi konkurenty zahrnuji všechny firmy, které se snaží uspokojit zákazníky na stejném trhu, na kterém působí i naše společnost a jejichž zaměření je obdobné. Jako konkurenty považují všechny společnosti na českém a slovenském trhu, které se zabývají velkoobchodním prodejem náhradních dílů. Těchto firem je v současné době velké množství, jedná se o velké i malé firmy, jejichž strategie je třeba pozorovat. Mezi naše nejvýraznější konkurenty patří společnosti Grene Kramp, Prillinger a Opall-Agri.

Tabulka č. 8 Konkurenti

Konkurenční podnik	Popis	Konkurující činnost
Grene Kramp s.r.o.	<ul style="list-style-type: none">▪ Obchodní společnost s podporou mateřských společností v Dánsku a Velké Británii.▪ Společnost na českém a slovenském trhu působí od roku 2006.▪ Náhradní díly jsou dodávány z centrálního německého skladu.▪ Společnost dodává zboží do 24 hodin.▪ Cca. 15 zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">▪ Prodej náhradních dílů zemědělské, zahradní a lesní techniky a potřeb pro zemědělce a komponenty pro automobilový průmysl.
Prillinger s.r.o.	<ul style="list-style-type: none">▪ Zázemí rakouské mateřské společnosti.▪ Jedná se o výrobní i obchodní firmu.▪ Na českém a slovenském trhu společnost působí od roku 1992.▪ Zboží je dodáváno prostřednictvím obchodních zástupců anebo si společnost najímá externí dopravce, nemá tedy přesně stanovenou dobu dodání.▪ Cca. 40 zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none">▪ Prodej náhradních dílů zemědělské, zahradní a lesní techniky a potřeb pro zemědělce a komponenty pro automobilový průmysl.

Opall – Agri s.r.o.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Česká výrobní a obchodní společnost. ▪ Společnost na českém a slovenském trhu působí od roku 1997. ▪ Osobní odběr zboží. ▪ Cca. 80 zaměstnanců. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prodej opotřebitelných náhradních dílů na půduzpracující stroje a dalšího doplňkového sortimentu.
----------------------------	--	---

Zdroj: Vlastní zpracování

Každá společnost by měla dobře znát své konkurenty a konkurenční prostředí. Je nutné ustavičně srovnávat své ceny a poskytované služby. Každý zákazník porovnává naši nabídku s konkurencí. Hlavní podmínkou úspěchu je přesvědčení zákazníka, že naše nabídka je lepší než ta konkurenční.

3.6.4 Substituty

Společnost Granit se zabývá především prodejem neoriginálních náhradních dílů na zemědělské stroje a příslušenství. Proto substitutem našeho zboží jsou originální díly. Za substituty lze také považovat i díly, které si zákazníci sami vyrobí nebo opraví. Tito svými opravami oddalují nebo zcela eliminují nákup nových dílů.

3.6.5 Noví nabízející

Hrozba vstupu nových společností na trh je reálná, ale fixní náklady vstupu do odvětví jsou velmi vysoké. Největší náklady vstupu do odvětví činí zajištění nutných skladových zásob, které vážou velké peníze.

Další překážkou vstupu do odvětví je již dostatečné pokrytí českého i slovenského trhu prodeje náhradních dílů. Již v současné době mezi sebou firmy bojují různými prostředky o své zákazníky. Používají např. metody cenové války.

Z těchto důvodů by nově vstupující společnosti vykazovaly příliš vysoké náklady a aby se vyrovnaly cenám zavedených firem, musely by začít podnikat s výraznými ztrátami. Ceny začínajících společností by se mohly pohybovat na hranici nákladů. Důsledkem těchto faktorů se nemusí společnost obávat vstupu dalších firem.

3.6.6 Shrnutí analýzy oborového prostředí

Pro úplnější obraz o působení jednotlivých vlivů oborového okolí na společnost jsem sestavila následující tabulku, ve které jsou použity symboly, které vysvětlují důležitost jednotlivých faktorů.

- + příležitost
- hrozba
- neutrální vliv

Tabulka č. 9 Shrnutí analýzy oborového prostředí

Sektor okolí	Vliv
Zákazníci	- silný tlak na snižování cen + spokojenost s nabízeným sortimentem a službami společnosti
Dodavatelé	- jediný dodavatel prodáváného zboží (mateřská společnost)
Konkurenti	- někteří konkurenti poskytují dodání zboží do 24 hodin + široký sortiment náhradních dílů GRANIT + široký sortiment nabízených modelů hraček
Substituty	- originální díly, opravy, samovýroba
Noví nabízející	+ vysoké náklady vstupu do odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

Zásadní vliv na společnost mají sektory zákazníků a konkurentů, což potvrdilo moje očekávání ještě před samotným zpracováním analýzy oborového okolí. Výše uvedená tabulka můj předpoklad potvrdila.

3.7 Analýza vnitřního prostředí společnosti

Pro analýzu vnitřního prostředí společnosti jsem se rozhodla pro použití Porterova hodnotového řetězce, kde jsou přehledně zobrazeny všechny strategicky významné funkce. Analýza hodnotového řetězce je založena na rozboru primárních a podpůrných činností, které jsou ve firmě vykonávány. Aby byla analýza vnitřního prostředí kompletní, je nutné vypracovat také finanční analýzu společnosti.

3.7.1 Hlavní funkce

3.7.1.1 Vstupní logistika

Každému úspěšnému prodeji náhradního dílu předchází poptávka a identifikace poptávaného zboží. K tomu je třeba neustále rozšiřovat okruh odborných katalogů a výkresů, které nám pomáhají správně určit požadované díly a nalézt je v našem sortimentu. Tyto odborné katalogy převážně v elektronické podobě získává naše společnost od mateřské firmy.

Vstupní logistika je zajišťována nákupem zboží od mateřské společnosti, které je přímo z německého centrálního skladu za asistence zvolené přepravní společnosti dopravováno přímo ke konečným zákazníkům. Z tohoto důvodu nemá společnost žádné skladové zásoby a dostávají jí pronajaté prostory pro její kanceláře.

3.7.1.1.1 Finanční náklady na chod společnosti

Do nákladů nutných k chodu společnosti je třeba zahrnout nájem, jelikož společnost nemá vlastní prostory a kanceláře si pronajímá. K dalším výdajům patří platby za software a služby za účetní poradenství, telefon, inzerce, grafické práce apod.

3.7.1.2 Výstupní logistika

3.7.1.2.1 Vyřizování objednávek

Každé objednávce nejprve předchází poptávka, kterou je nutno v co nejkratším termínu zpracovat a předat zpět zákazníkovi. Je vhodné zákazníkovi předložit co nejlepší cenovou nabídku, popřípadě i další alternativu poptávaného zboží. Je nesmírně důležité správně identifikovat poptávané díly, protože nesprávná identifikace může znamenat zbytečné vysoké náklady spojené s vrácením zboží a naskladňovacími náklady. S tím je spojený i ušlý zisk. Objednávky jsou zadávány do firemního informačního systému ASW, který firma převzala od mateřské společnosti. Po zadání objednávky do českého systému se automaticky vytvoří objednávka i v německém systému a vytiskne se tzv. picklist, dle kterého skladníci v německém centrálním skladu připraví zboží k nakládce.

3.7.1.2.2 Doprava k zákazníkům

Doprava zboží ze skladu k zákazníkům je zajišťována zprostředkovaně přepravními společnostmi. Dopravě k zákazníkům předchází vyskladnění a zabalení objednaného zboží. Jednotlivé zásilky jsou dále podle hmotnosti přistavovány k odvezení jednotlivým přepravním společnostem. Granit Parts má dva výhradní dopravce, společnosti TNT a Dachser. Společnost TNT přepravuje zásilky, které nepřesahují váhu 35 kilogramů a Dachser se stará o přepravu objemnějších a těžších zásilek, které bývají přepravovány na paletách. Přeprava skladového zboží, které nepřesahuje 35 kg trvá do České republiky a na Slovensko 48 hodin. Dodávka je nejdříve doručena do centrálních skladů TNT v Mělníku anebo Dachseru v Kladně. Poté je zboží dále rozváženo k cílovým zákazníkům.

Čeští i slovenští zákazníci za přepravu platí fixní poplatek 9,9 EUR za objednávku, bez ohledu na hmotnost a velikost zásilky. Tato částka je přepočítávána denním kurzem Evropské centrální banky. Částečně firma platí dopravu ze svých vlastních prostředků, aby zákazníkům nabídla co nejlepší podmínky a přesvědčila je k nákupu u ní.

3.7.1.3 Marketing a prodej

Na marketingovou činnost je ve společnosti kladen velký důraz. Společnost prozatím nemá dostatečný počet zaměstnanců, aby se některý přímo zabýval marketingem, proto se o něj stará jeden z jednatelů společnosti, ale přesně vymezenou marketingovou strategii firma nemá. K popisu současného stavu marketingu a prodeje použiji marketingový mix.

3.7.1.3.1 Produkt

Na prodávané výrobky jsou kladeny vysoké nároky na kvalitu. Kvalita je základní filosofií podniku. Každý výrobek přidaný do sortimentu náhradních dílů Granit Parts podstupuje náročnou kontrolu kvality. Prodávané výrobky musí splňovat požadavky Evropské unie a taktéž České obchodní inspekce. K těmto požadavkům patří prohlášení o shodě v jazyce Evropské unie, popisky v českém jazyce atp. Společnost se za podpory mateřské společnosti snaží držet v centrálním německém skladu nejprodávanější výrobky, aby co nejlépe vyhověla požadavkům svých zákazníků a dodávala jim zboží

v co nejkratší možné době. Každoročně je obměňována část sortimentu výrobků a na základě zaznamenávaných poptávek je sortiment rozšiřován o nové druhy výrobků. Jak již bylo řečeno, podnik neustále rozšiřuje svůj sortiment a provádí inovace svých výrobků tak, aby odpovídaly co největšímu okruhu spotřebitelů. Impulsem k novinkám je většinou sám trh – prostřednictvím obchodních zástupců, kteří jsou přímo konfrontováni s požadavky odběratelů.

3.7.1.3.2 Cena

Standardně firma svým zákazníkům poskytuje 25% rabat na katalogové zboží a 15% na originální náhradní díly. U stálých a významných zákazníků se kterými firma dlouhodobě spolupracuje je možné se domluvit na individuálních cenách. Individuální ceny je možné dohodnout i při odběru velkého množství dílů. Hlavním cílem cenové politiky je maximalizace tržního podílu. Toho se podnik snaží dosáhnout jednak udržením stávajících zákazníků a získáním nových zákazníků od konkurence.

3.7.1.3.3 Propagace (komunikace)

Rozhodnutí o propagačních aktivitách má na starosti jednatel zabývající se marketingem. Podnik intenzivně pracuje na přípravě nových reklamních akcí, na těchto akcích firma spolupracuje s reklamní agenturou.

Velký podíl na propagačních aktivitách má PR. Jejich největší složku tvoří výdaje na mezinárodní zemědělský a lesnický veletrh Techagro.

- Reklama – inzeráty v tisku.
- Podpora prodeje – odměny, programy trvalých nákupů, letáky.
- Public relations – publikace, veletrhy.
- Přímý marketing – katalogy, elektronický nákup, elektronická pošta.

Reklama

Při výběru médií firma klade důraz na finanční stránku, proto zpravidla využívá reklamu ve specializovaných časopisech, které jsou zaměřené přímo na firemní skupinu zákazníků. Pokud se firma rozhodne k otisknutí inzerátu v tisku, vybírá si časopisy Agritrader, Agrospoj nebo zemědělské noviny Zemědělec.

Mimo tradičních nástrojů, jimiž jsou časopisy a katalogy, využívá podnik také webovou prezentaci, která se řadí mezi moderní nástroje. Na webových stránkách www.granit-parts.cz mohou zákazníci nalézt kompletní sortiment společnosti a odkaz na přihlášení do Granit internetového obchodu.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je jedním z nejpoužívanějších a nejefektivnějších nástrojů komunikační politiky podniku. Je využívána jak obchodní, tak zákaznická podpora prodeje.

Společnost pravidelně nabízí akce, při nichž odběratelé při objednání zboží za stanovenou cenu obdrží dárek. Do podpory prodeje mohou zahrnout i již zmíněný regálový systém Granit, který je zákazníkům navrhnout přímo na míru a dodán za výhodnou cenu. Obě tyto činnosti mají podobný záměr, a to zvýšení frekvence nákupů stávajících zákazníků a udržení loajality stávajících zákazníků.

Jako další nástroj zákaznické podpory prodeje bych uvedla bezplatné vyzkoušení vzorků opotřebitelných dílů. Hlavní význam těchto vzorků spočívá v seznámení zákazníků s novými výrobky a tím podnik podporuje poptávky svých odběratelů. Předností tohoto nástroje je možnost seznámit s produkty i nové spotřebitele a získání nových zákazníků.

K významným nástrojům podpory prodeje bych zařadila také tzv. „letákové akce“, tedy týdenní a dlouhodobější nabídky, kde je nabízen sortiment, jehož sleva je časově omezená.

Public Relations

Jak již bylo řečeno, nejvýznamnější PR aktivitou je z hlediska nákladů i důležitosti účast na mezinárodním veletrhu Techagro. Tento veletrh se kvůli své velikosti koná jednou za dva roky na brněnském výstavišti. Účast na tomto veletrhu je pro společnost velmi důležitou aktivitou, neboť slouží nejen k PR aktivitám jako je zvýšení image podniku a posílení vzájemných vztahů s důležitými odběrateli, ale také k navázání nových kontaktů nebo získání přehledu o světových trendech. Letošní veletrh Techagro, Silva Regina, Animal Vetex 2010 se setkal s mimořádným zájmem veřejnosti a zaznamenal rekordní stotisícovou návštěvnost. Tato výstava patří k největším svého druhu v Evropě. Z těchto důvodů je účast na této výstavě nenahraditelná.

V loňském roce 2009 společnost v rámci získání nových kontaktů a prohloubení vztahů se slovenskými zákazníky vystavovala na Nitranském polnohospodářském a potravinářském veletrhu Agrokomplex.

K dalším PR výdajům patří dárkové předměty s logem Granit Parts, jako jsou pera, zapalovače, kalendáře, dárková vína atp. Úlohou těchto předmětů je upevnění dobrých vztahů s obchodními partnery.

Přímý marketing

K oslovení zákazníka využívá společnost převážně přímý kontakt s obchodním zástupcem, což si myslím, že je nejvhodnější způsob jak se na potencionálního zákazníka obrátit. K používaným nástrojům přímého marketingu patří katalogy, elektronický prodej. Jak již bylo zmíněno společnost svým odběratelům poskytuje komplexní katalogy s nabízenými produkty. Podnik zákazníkům také umožňuje elektronický nákup v Granit internetovém obchodě. Přístup do webshopu mají pouze zaregistrovaní zákazníci společnosti, pouze po uvedení přístupových údajů je možné shlédnout týdenní a dlouhodobé nabídky a katalogy se zákaznickými cenami.

3.7.1.3.4 Distribuce

Veškeré prodávané výrobky jsou přímo dodávány maloobchodním prodejcům, firma proto nemá zapotřebí využívat zprostředkovatele prodeje. Podnik provozuje přímý prodej ve formě katalogů a internetového obchodu. Standardní dodací lhůta je 2 dny od obdržení objednávky.

3.7.1.4 Služby

Ke službám spojeným s prodejem náhradních dílů patří již popsaná doprava na místo určení odběratele, dále rychlé a flexibilní vyřizování objednávek. Další významnou službou, kterou firma svým zákazníkům umožňuje je odborné poradenství při identifikaci náhradních dílů a příslušenství, které je poskytováno odborně vzdělaným a proškoleným zaměstnancem společnosti.

3.7.2 Podpůrné funkce

3.7.2.1 Podniková infrastruktura

Společnost je velmi malá a tudíž má velmi jednoduchou infrastrukturu. Organizováním, personalistikou a vedením se zabývá jeden jednatel společnosti a funkcemi komunikace, analýzu a implementaci má na starosti druhý jednatel. Plánování, kontrola a rozhodování jsou činnosti jimiž se zabývají oba jednatele společně.

Nezbytnou součástí podnikové infrastruktury je informační systém společnosti, bez kterého by fungování společnosti nebylo možné. Každý zaměstnanec společnosti má svůj vlastní počítač a přístupová práva do firemního systému a e-mailu. Při služebních cestách se každý zaměstnanec může tudíž připojit na kterémkoli počítači s nainstalovaným firemním softwarem, což je velkou výhodou.

3.7.2.2 Technologický rozvoj

Společnost se nezabývá žádným výzkumem ani vývojem produktů, v tomto směru je zcela závislá na mateřské společnosti.

Obor prodeje náhradních dílů je velmi rozmanitá oblast. Na jedné straně jsou neustále vyráběny nové stroje a spolu s tím i nové, modernější náhradní díly. Na straně druhé je v České a Slovenské republice v provozu obrovské množství starých až historických strojů, jejichž komponenty jsou stále žádány.

3.7.2.3 Lidské zdroje

Společnost má v současné době pět zaměstnanců včetně dvou jednatelů. Školení zaměstnanců společnosti zajišťuje převážně mateřská společnost. Školení jsou realizována na novinky informačního systému, které je třeba aby zaměstnanci ovládali a dále také na osvojení nových znalostí a technologií v oboru, které pracovníci dále předávají zákazníkům.

Získávání nových zákazníků a udržování kontaktu se stávajícími odběrateli v České republice je mimo řízení celé firmy hlavním úkolem jednatelů společnosti, kteří zároveň pracují jako obchodní zástupci. Slovensko má na starosti slovenský obchodní zástupce. Všichni zaměstnanci mají jasně stanovenou svoji náplň práce, které se dle potřeby obměňuje. Dalším zaměstnancem je prodejce v kanceláři, který se za pomoci asistentky prodeje stará o flexibilní odpověď na poptávky, odborné poradenství na telefonu a zpracovávání objednávek. Asistentka prodeje se stará o částečné vedení účetnictví, které je do jisté míry v rámci systému ASW automatické a dále také o evidenci dokladů.

Firma si je vědoma faktu, že hlavním faktorem úspěchu jsou vzdělaní a motivovaní zaměstnanci, a také že spolupracovníci jsou hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy. Zaměstnanci firmy se vyznačují vysokou loajalitou k firmě.

Myslím si, že výraznou schopností firmy tzn. i zaměstnanců je včasné odpovídat na požadavky trhu a pružně také reagovat na konkurenční strategie. Ze schopností celého českého týmu Granit bych vyzdvihla zvláště odborné vzdělání týmu a to jak z oblasti ekonomické, tak i oboru mechanizace. Téměř všichni pracovníci mají také zkušenosti s jednáním se zahraničními klienty a dodavateli.

3.7.2.3.1 Vyplácení mezd

Mzdu zaměstnanců tvoří pevná složka a roční odměny, které jsou závislé na odvedené práci zaměstnance a plnění plánovaného obrátu. Všichni zaměstnanci jsou ve firmě na hlavní pracovní poměr.

3.7.2.4 Zajišťování zdrojů

Všechny zdroje jsou zajišťovány mateřskou společností. Blíže je tato problematika popsána v kapitole 4.5.2, dodavatelé.

Ostatní zdroje nutné k fungování společnosti jsou pořizovány od nejvýhodnějších dodavatelů, za co možná nejnižších možných nákladů.

3.7.3 Hodnota pro zákazníka

Být lepší a úspěšnější než naše konkurence a stát se tak špičkou ve svém oboru znamená nabízet kvalitní produkty, ale především i služby a výhody s tím spojené. Situace na trhu je silně konkurenční a přidanou hodnotu pro zákazníka tak tvoří kvalitní a propracované služby související s nabízeným produktem. V případě společnosti Granit Parts vytváří hodnotu pro zákazníka profesionální, individuální přístup k jednotlivým zákazníkům, poskytování kvalitního poradenství. Další významnou hodnotou pro odběratele je široké spektrum nabízeného sortimentu, zákazníci mohou u společnosti najít zboží od základních dílů až po nejsložitější dostupné elektronické přístroje.

3.7.4 Finanční analýza

Pro finanční analýzu společnosti byl použit výsledek hospodaření společnosti z rozvahy za rok 2008. Účetní závěrka za rok 2009 bude provedena až k 30.6.2010. Cílem finanční analýzy je posoudit efektivnost a finanční stabilitu společnosti. Průměrová analýza byla sestavena z ukazatelů likvidity, aktivity, zadluženosti a rentability (výnosnosti).

3.7.4.1 Ukazatele likvidity

Cílem tohoto ukazatele je posouzení platební schopnosti podniku. Standardně porovnáváme tři stupně likvidity, a to běžná, pohotová a okamžitá.

Tabulka č. 10 Běžná likvidita

Běžná likvidita	oběžná aktiva

	krátkodobé závazky
2008	1,986

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota běžné likvidity by měla nabývat hodnot 1,5 – 2,5. Tento ukazatel se používá pro běžnou orientaci o platební schopnost podniku a index 1,98 nám udává, že v roce 2008 byla 1 koruna dluhu kryta 1,986 korunou oběžných prostředků, které představují rychle dostupné peníze.

Tabulka č. 11 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita	oběžná aktiva – zásoby

	krátkodobé závazky
2008	1,986

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v intervalu 1 - 1,5. Stabilní podniky mohou vykazovat i nižší hodnotu. Hodnota spočítaná u této společnosti se vychyluje, jelikož firma podniká v oblasti obchodu, nemá tudíž žádné zásoby, proto se tento ukazatel neliší oproti běžné likviditě.

Tabulka č. 12 Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita	oběžná aktiva – zásoby – pohledávky

	krátkodobé závazky
2008	0,789

Zdroj: Vlastní zpracování

Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot 0,2 – 0,5. Ukazatel nejpřesněji charakterizuje platební pohotovost, tj. schopnost podniku krýt svými peněžními prostředky své běžné potřeby.

3.7.4.2 Ukazatele aktivity

Slouží k posouzení schopnosti využívání podnikového majetku.

Tabulka č. 13 Obrat celkových aktiv

Obrat celkových aktiv	$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$
2008	1,18

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel obratu celkových aktiv by měl být v rozmezí 1,6 – 3. Z tabulky vidíme, že hodnota v roce 2008 byla pod hranicí 1,6, což je způsobeno nízkou hodnotou tržeb aktiv v prvním roce fungování společnosti. V roce 2009 došlo ke zvýšení aktiv a tržeb, konečná čísla však budou známa až po zpracování účetní závěrky v červnu 2010.

Tabulka č. 14 Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby} / 90}$
2008	45,82

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba obratu pohledávek nám udává v jakém horizontu společnost inkasuje peníze za své pohledávky. Společnost standardně poskytuje čtrnáctidenní splatnost za prodané zboží a z výše uvedené tabulky vyplývá hodnota 46 dní.

Tabulka č. 15 Doba obratu závazků z obchodního styku

Doba obratu závazků z obchodního styku	$\frac{\text{závazky}}{\text{náklady na prodané zboží}/90}$
2008	58,29

Zdroj: Vlastní zpracování

Hodnota obratu závazků je 58 dní a odvíjí se od splatnosti závazků mateřské společnosti, která je 45 dní a úhrady faktur jsou zadávány po obdržení pokynu od matky. U ostatních dluhů vůči svým dodavatelům společnost dodržuje data úhrady.

3.7.4.3 Ukazatele zadluženosti

Vypovídají o zadluženosti podniku, o vztahu mezi vlastními a cizími zdroji, které slouží k financování společnosti. Růst zadluženosti může přispět k celkové rentabilitě a tím i vyšší tržní hodnotě firmy, ale zároveň zvyšuje riziko finanční nestability. [4]

Tabulka č. 16 Celková zadluženost

Celková zadluženost	$\frac{\text{celkové cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$
2008	0,5

Zdroj: Vlastní zpracování

Čím vyšší je podíl vlastního kapitálu, tím mají věřitelé větší jistotu, že jejich pohledávky budou uhrazeny. Nadměrná zadluženost může způsobit finanční tíseň společnosti. [4]

Hodnota celkové zadluženosti v 1. roce podnikání byla 50%. Tato hodnota by se měla v následujících letech snižovat. Celková zadluženost se rovná té krátkodobé, protože společnost měla ve sledovaném období pouze krátkodobé cizí zdroje.

Tabulka č. 17 Míra samofinancování

Míra samofinancování	$\frac{\text{vlastní jmění}}{\text{celková aktiva}}$
2008	0,49

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tohoto výpočtu vyplývá, že společnost je schopna krýt svůj celkový majetek ze 49% vlastním jměním. Míra potřeby cizích zdrojů k financování svého podnikání není příliš vysoká.

Tabulka č. 18 Míra zadlužení

Míra zadlužení	cizí zdroje
	vlastní zdroje
2008	1,01

Zdroj: Vlastní zpracování

Míra zadlužení má obdobnou vypovídací schopnost jako celková zadluženost. Oba ukazatele rostou s tím, jak se zvyšuje proporce dluhů ve finanční struktuře firmy. Celková zadluženost roste lineárně do 100 %, zatímco míra zadluženosti roste exponenciálně až do nekonečna. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí od 0,3 do 0,7. [4]

Dluh na vlastní jmění byl v roce 1,01 tzn. 101%.

Zadluženost sama o sobě není pouze negativní stránkou společnosti, naopak její optimální růst může přispívat k celkové rentabilitě, a tím i k tržní hodnotě společnosti. Krytí potřeb převážně vlastními zdroji, které jsou obvykle dražším způsobem financování, by mohlo vést k finančnímu zatěžování společnosti a k nedostatečně pružné reakci na finanční potřeby společnosti. [4]

3.7.4.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability se používají k hodnocení celkové efektivnosti podniku. Z výsledků těchto ukazatelů poznáme využívání, reprodukci a celkové zhodnocení vloženého kapitálu. Cílem každé společnosti je schopnost dlouhodobého vytváření zisku.

Tabulka č. 19 Rentabilita vloženého kapitálu

ROI Rentabilita vloženého kapitálu	zisk před úroky a zdaněním
	celková aktiva
2008	1,5%

Zdroj: Vlastní zpracování

Každá investovaná koruna přinesla v roce 2008 společnosti 0,015 haléře zisku. Doporučená hodnota rentability vloženého kapitálu je 12 – 15%. Protože společnost začala teprve v roce 2008 podnikat, je tento ukazatel zcela mimo doporučené hodnoty.

Tabulka č. 20 Rentabilita tržeb

ROS Rentabilita tržeb	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$
2008	0,9%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 21 Rentabilita celkových vložených aktiv

ROA Rentabilita celkových vložených aktiv	$\frac{\text{zisk po zdanění}}{\text{vlastní kapitál}}$
2008	2,3%

Zdroj: Vlastní zpracování

Všechny ukazatele ziskovosti vycházejí velmi nízké. Musíme však přihlédnout k tomu, že máme hodnoty pouze za jeden rok podnikání. V dalších letech je předpokládaný vývoj návratnosti vložených prostředků pozitivní.

3.8 Zhodnocení analýz vnějšího a vnitřního prostředí

3.8.1 Shrnutí analýz vnějšího prostředí

Ke shrnutí analýz vnějšího prostředí použijí techniku ETOP (Environmental Threat and Opportunity Profile). Tato technika třídí důležité rozpoznané faktory na tři skupiny, a to příležitosti, hrozby a neutrální vliv. Níže uvedené znaky určují jejich různý vliv na analyzovanou společnost.

+ příležitost

- hrozba

• neutrální vliv

Tabulka č. 22 Shrnutí analýzy vnějšího prostředí technikou ETOP

Sektor okolí	Vliv
Socioekonomický	- riziko odchodu vzdělaných pracovníků ke konkurenci nebo do zahraničí
Technologický	- rychlý vývoj nových zemědělských strojů a náhradních dílů, na který musí společnost reagovat
Vládní	- nejistá politická situace + poskytování dotací zemědělským firmám ze státního rozpočtu a rozpočtu EU
Zákazníci	- silný tlak na snižování cen + spokojenost s nabízeným sortimentem a službami společnosti
Dodavatelé	- jediný dodavatel prodáváného zboží (mateřská společnost)
Konkurenti	- někteří konkurenti poskytují dodání zboží do 24 hodin + široký sortiment náhradních dílů GRANIT a originálních značek + široký sortiment nabízených modelů hraček
Substituty	- originální díly, opravy, samovýroba
Noví nabízející	+ vysoké náklady vstupu do odvětví

Zdroj: Vlastní zpracování

3.8.2 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Shrnutí analýzy vnitřního prostředí pomocí SAP (Strategic Advantages Profile), tato technika je obdobná jako předchozí ETOP, ale na rozdíl od ní sumarizuje klíčové interní faktory.

+ síla

- hrozba

• neutrální vliv

Tabulka č. 23 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí technikou SAP

Sektor okolí	Vliv
Marketing	+ silná značka + PR, podpora prodeje
Služby	+ kvalitní poradenské služby • internetový obchod
Lidské zdroje	- nenahraditelnost některých zaměstnanců - rostoucí vytíženost pracovníků + flexibilita při zpracovávání poptávek
Finance	+ firma nevyužívá žádné dlouhodobé cizí zdroje financování

Zdroj: Vlastní zpracování

3.9 Marketingový průzkum

Cílem marketingového průzkumu je poskytnout podniku přesné, spolehlivé a aktuální informace, které jsou odrazem skutečného stavu zkoumané problematiky. Používá se k řešení různých marketingových problémů.

Často bývají ztotožňovány pojmy výzkum a průzkum. Rozdílem mezi nimi je časový horizont, kdy průzkum je kratší a nezabývá se problémem do takové hloubky jako výzkum. Průzkum tvoří součást výzkumu. [6]

Marketingový výzkum je organizovaná činnost směřovaná na získání informací o vnějším okolí společnosti. Poskytuje nám důležité informace, které není podnik schopen získat z jiných částí marketingového informačního systému.

3.9.1 Návrh a realizace dotazníku

Dotazník jsem vytvořila ve spolupráci s vedením společnosti. Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit úroveň spokojenosti zákazníků s prodávaným sortimentem a poskytovanými službami společnosti. Dále také poznání potřeb, přání a případně výhrady zákazníků ke společnosti a jejím zaměstnancům.

Dotazník byl po schválení vedením společnosti rozeslán e-mailem s odkazem pro vyplnění aktivním zákazníkům. Vzhledem k časové vytíženosti zákazníků, byl pro vyplňování dotazníku vybrán internetový server VYPLNTO.CZ, který se zpracováváním dotazníků zabývá a považuji jeho použití za nejjednodušší a nejrychlejší způsob jak zodpovědět dotazník. Celkem bylo osloveno 200 aktivních zákazníků, kteří pravidelně využívají e-mail ke komunikaci s firmou Granit Parts. Na dotazník mi odpovědělo 99 respondentů, z hlediska časového vytížení dotazovaných považuji tuto návratnost za uspokojivou.

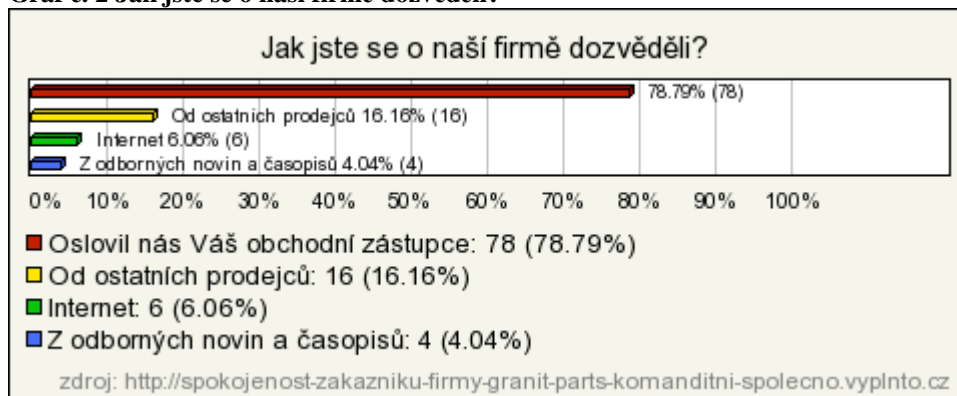
3.9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vlastní dotazník byl složen z patnácti otázek. Ke každé otázce je ze získaných dotazníků vytvořen graf zobrazující v procentech i číslech četnost odpovědí na otázku.

1. Jak jste se o naší společnosti dozvěděli?

- Z odborných novin a časopisů
- Internet
- Oslovil nás Váš obchodní zástupce
- Od ostatních prodejců

Graf č. 2 Jak jste se o naší firmě dozvěděli?



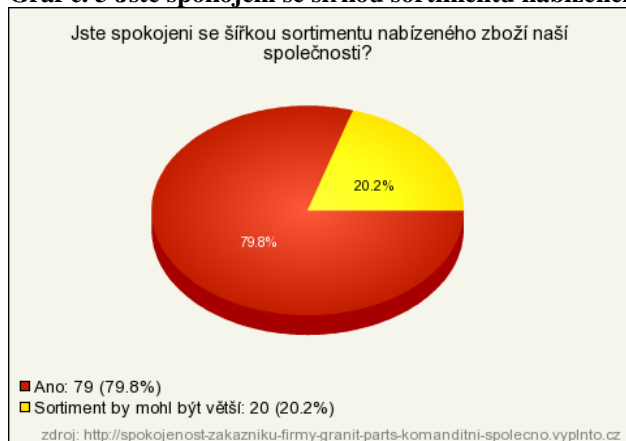
Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecnos.vyplnto.cz>

První otázka dotazníku byla zaměřena na způsob oslovování nových potenciálních zákazníků. 78,79 % respondentů odpovědělo, že je oslovil náš obchodní zástupce. Tuto odpověď jsem předpokládala jelikož obchodní zástupci si sami neustále vyhledávají nové zákazníky. Nízké hodnoty informovanosti o firmě z internetových zdrojů a odborných novin a časopisů naznačují, že společnost by mohla uvažovat o vyšší propagaci v médiích.

2. Jste spokojeni se šířkou sortimentu nabízeného zboží naší společnosti?

- Ano
- Ne
- Sortiment by mohl být větší

Graf č. 3 Jste spokojeni se šířkou sortimentu nabízeného zboží naší společnosti?



Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecnos.vyplnto.cz>

Tuto otázku jsem respondentům položila, abych zjistila spokojenost se sortimentem společnosti. Procento spokojenosti 79,8 % je velice vysoké a tento výsledek považuji za pozitivní. Firma by se však měla zamyslet nad zbývajících 20,2% ne zcela spokojených zákazníků. Zápornou odpověď “ne“ si nevybral žádný respondent.

3. Vyhovuje Vám rychlost dodání skladového zboží?

- Ano
- Ne

Graf č. 4 Vyhovuje Vám rychlost dodání skladového zboží?



Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecnos.vyplnto.cz>

Výsledky zjištěné touto otázkou mě velice překvapily, jelikož společnost se neustále potýká s problémem spojeným s rychlostí dodání zboží. Skladové zboží je standardně dodáváno do 48 hodin. Očekávala jsem vyšší nespokojenost než je výše zobrazených 18,18%, firma tedy může být s výsledkem spokojena. Na základě vlastních zkušeností při komunikaci s klienty, kteří si na rychlost dodání zboží stěžují, považuji dopravu za jednu z nejslabších stránek společnosti.

4. Jak velká je Vaše společnost, počet zaměstnanců?

- Mikro 0-9 zaměstnanců
- Malá 10-99 zaměstnanců
- Střední 100-249 zaměstnanců
- Velká více než 249 zaměstnanců

Graf č. 5 Jak je velká Vaše společnost, počet zaměstnanců?



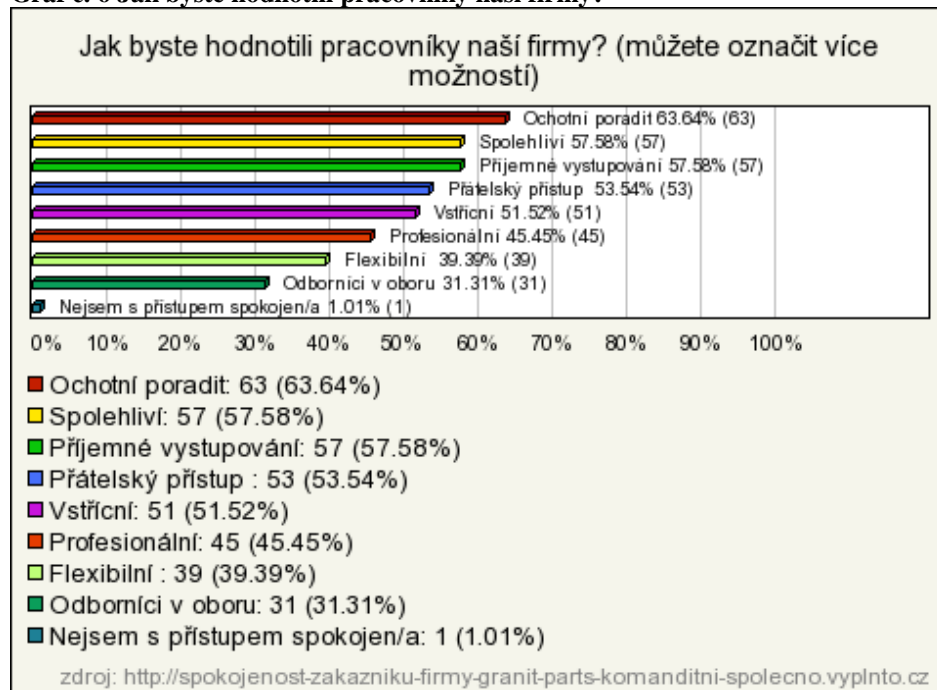
Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecnos.vyplnto.cz>

Touto otázkou jsem chtěla určit co nejpřesnější složení zákazníků podle velikosti firmy. Z odpovědí vyplývá, že největší počet zákazníků, a to 52,53 % je možné charakterizovat jako malou firmu s 10-ti až 99-ti zaměstnanci. Další početnou skupinou zákazníků jsou mikro firmy do 10-ti zaměstnanců, tvoří 42,42 %. Dalším druhem zákazníků společnosti jsou střední a velké společnosti. Těchto společností má Granit Parts dohromady pouze 5 %, ale tato skupina je velmi důležitou a obchodní zástupci v ní vidí velký potenciál do budoucna v objemu odběru náhradních dílů.

5. Jak byste hodnotili pracovníky naší firmy?

- Spolehliví
- Odborníci v oboru
- Flexibilní
- Profesionální
- Ochotní poradit
- Vstřícní
- Přátelský přístup
- Příjemné vystupování
- Nejsem s přístupem spokojen/a

Graf č. 6 Jak byste hodnotili pracovníky naší firmy?



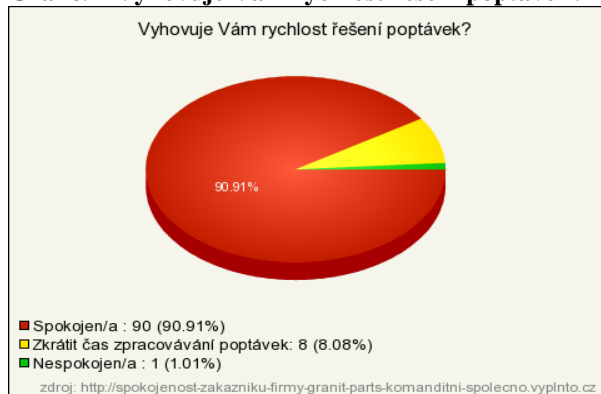
Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecnos.vyplnto.cz>

Přístup pracovníků firmy byl respondenty hodnocen velmi kladně. Pouze jeden dotazovaný označil z široké nabídky odpovědí možnost, že není s přístupem zaměstnanců spokojen. Z odpovědí vyplývá, že společnost může být s přístupem svých pracovníků vůči zákazníkům spokojena.

6. Vyhovuje Vám rychlost řešení poptávek?

- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Zkrátit čas zpracovávání poptávek

Graf č. 7 Vyhovuje Vám rychlost řešení poptávek?



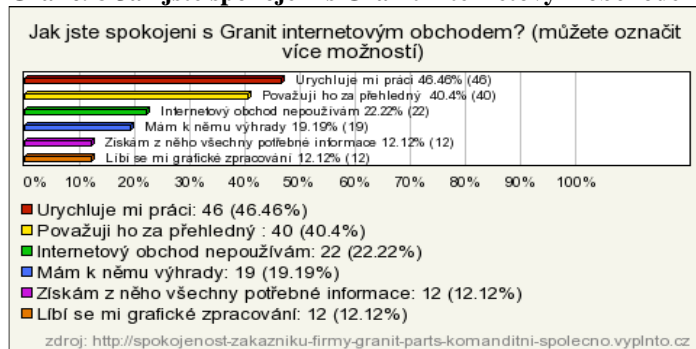
Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

Cílem této otázky bylo zjistit, jestli je firma při zpracovávání poptávek dostatečně flexibilní. Z grafu vyplývá více jak 90-ti procentní spokojenost. Pouze 8 procent dotázaných požadovalo zkrácení času při zpracovávání poptávek a jeden respondent byl nespokojen.

7. Jak jste spokojeni s Granit internetovým obchodem?

- Považuji ho za přehledný
- Urychluje mi práci
- Líbí se mi grafické zpracování
- Mám k němu výhrady
- Získám z něho všechny potřebné informace
- Internetový obchod nepoužívám

Graf č. 8 Jak jste spokojeni s Granit internetovým obchodem?



Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

Výsledky této otázky vypovídají o převažující spokojenosti zákazníků. Internetový obchod je považován za přehledný nástroj k usnadnění práce. Překvapilo mne, že přes 22 % respondentů e-shop nepoužívá, z toho můžeme usoudit, že objednávky řeší pomocí telefonu nebo e-mailu. Přes 19 % dotázaných k němu má výhrady, které by do budoucna měly být eliminovány.

8. Upřednostňujete vyřizování objednávek pomocí:

- Telefon
- E-mail
- Internetový obchod

Graf č. 9 Upřednostňujete vyřizování objednávek pomocí



Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

Tato otázka poukazuje na preferovaný způsob používaný při vyřizování objednávek. Z odpovědí je zřejmé, že nejpočetnější část je řešena v rámci internetového obchodu, což je pro pracovníky firmy pozitivní a tato skutečnost jim usnadňuje práci. Na druhém místě je v četnosti odpovědí e-mailová komunikace a v těsném závěsu následuje telefonická.

9. Považujete naši firmu za klíčového dodavatele náhradních dílů a příslušenství zemědělské techniky?

- Ano, 30 % našich objednávek je vyřizováno přes Vaši firmu
- Ano, 50 % našich objednávek je vyřizováno přes Vaši firmu
- Ano, více než 50 % našich objednávek je vyřizováno přes Vaši firmu
- Ne, služeb Vaší firmy využíváme pouze když náš dodavatel není schopen poptávané zboží dodat

Graf č. 10 Považujete naši firmu za klíčového dodavatele náhradních dílů a příslušenství, zemědělské techniky?



Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že 42 % zákazníků kryje 30 procent svých objednávek zbožím od Granitu a 7 % respondentů řeší dokonce 50 nebo více procent objednávek přes popisovanou společnost. Polovina dotazovaných sice naší nabídky využívá, ale pouze v případě, kdy jejich dodavatel není schopen zboží dodat. Tuto skupinu zákazníků by se firma měla snažit motivovat k častějším nákupům.

10. Nejčastější problémy spojené s dodáním zboží?

- Nekompletní dodání zboží
- Dodané jiné zboží, než bylo objednáno
- Rychlost dodání
- Dodání nefunkčního nebo poškozeného zboží
- Žádné

Graf č. 11 Nejčastější problémy spojené s dodáním zboží?



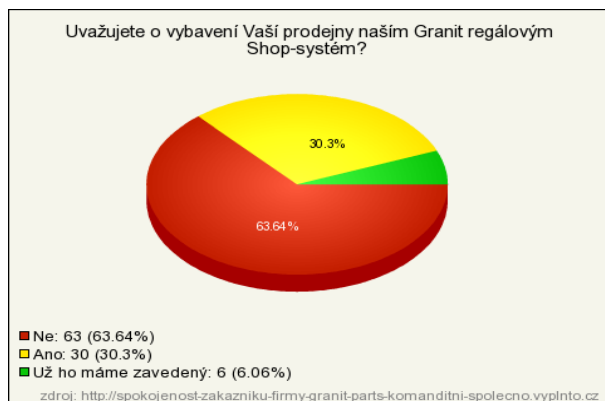
Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

Tato otázka se týkala problematiky spojené s dodávkou zboží. Největším problémem je už zmiňovaná rychlost dodání, následuje nekompletní dodání zboží, dodání jiného zboží než bylo objednáno a nakonec dodání nefunkčního nebo poškozeného zboží. Společnost o těchto sporných bodech ví a snaží se jim předcházet, bohužel to ve všech případech nejde. Například u nekompletních dodávek nebo v případě, kdy je dodáno něco jiného než bylo objednáno, působí lidský faktor na skladě, a to se bohužel nedá ovlivnit. Přes 63 % respondentů se neseťká s žádnými problémy u dodávky zboží. Společnost by se toto procento měla snažit zvyšovat.

11. Uvažujete o vybavení Vaší prodejny naším Granit regálovým Shop-systémem?

- Ano
- Ne
- Už ho máme zavedený

Graf č. 12 Uvažujete o vybavení Vaší prodejny naším Granit regálovým Shop-systémem?



Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

Výsledek této otázky byl pro mě velmi překvapující, tak velký zájem o regálový systém jsem nečekala. Společnost by měla tyto úvahy podpořit a snažit se je zrealizovat. 6 % již ho zavedený má, ale je žádoucí toto procento zvýšit. 63 % o něm prozatím neuvažuje.

12. Jak dlouho působíte na českém/slovenském trhu?

Graf č. 13 Jak dlouho působíte na českém/slovenském trhu?



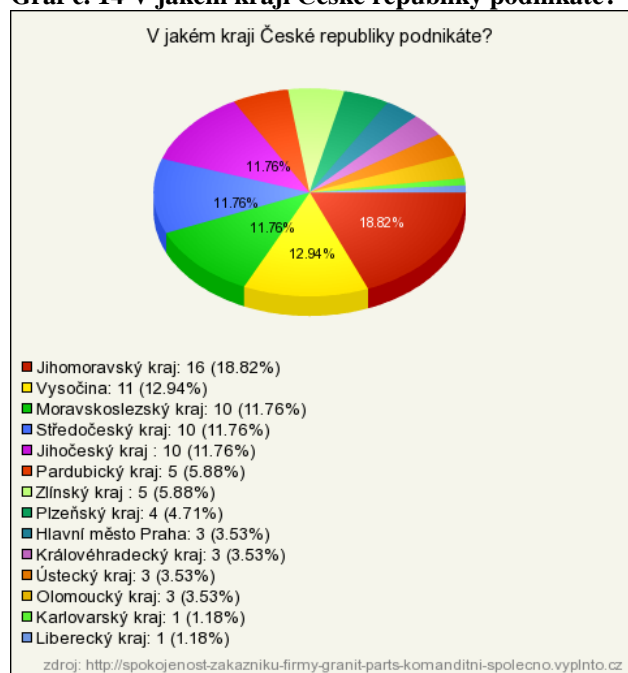
Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

Informace získaná touto otázkou upravuje firemní přehled o druhu zákazníků z hlediska délky podnikání. Chtěla jsem určit strukturu zákazníků podle délky působení na trhu prodeje a servisu zemědělské techniky, náhradních dílů a příslušenství.

13. V jakém kraji České republiky podnikáte?

- Jihomoravský kraj
- Jihočeský kraj
- Královéhradecký kraj
- Karlovarský kraj
- Liberecký kraj
- Olomoucký kraj
- Moravskoslezský kraj
- Pardubický kraj
- Plzeňský kraj
- Středočeský kraj
- Ústecký kraj
- Vysočina
- Zlínský kraj
- Hlavní město Praha

Graf č. 14 V jakém kraji České republiky podnikáte?



Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

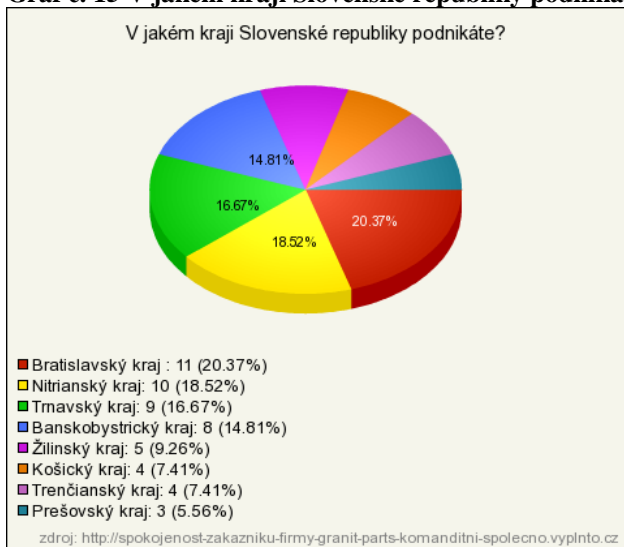
Tato otázka stejně jako následující byla zacílena na oblast působení respondentů. Tyto dvě otázky byly zvoleny z důvodu možného návrhu uspořádání podnikové promo akce nebo školení pro zákazníky, kterým se hodlám zabývat v návrhové části. Celkový

součet odpovědí na otázky 13 a 14 je vyšší než celkový počet respondentů, z toho vyplývá, že někteří čeští a slovenští zákazníci působí v České i Slovenské republice. Z grafu vyplývá, že společnost má nejvíce zákazníků v České republice z Jihomoravského kraje, následují kraje Vysočina, Moravskoslezský, Středočeský, Jihočeský kraj, Pardubický a Zlínský. V Ústeckém, Karlovarském a Libereckém kraji je zastoupení firmy velmi malé, ale je to z toho důvodu, že v těchto oblastech není tak rozvinuté zemědělství a mnoho firem zabývajících se tímto oborem se zde nevyskytuje. V Olomouckém kraji hraje velkou roli konkurence, a to ze stran firem Kramp a Opall Agri.

14. V jakém kraji Slovenské republiky podnikáte?

- Banskobystrický kraj ▪ Bratislavský kraj ▪ Košický kraj
- Nitrianský kraj ▪ Prešovský kraj ▪ Trenčianský kraj
- Trnavský kraj ▪ Žilinský kraj

Graf č. 15 V jakém kraji Slovenské republiky podnikáte?



Zdroj: <http://spokojenost-zakazniku-firmy-granit-parts-komanditni-spolecno.vyplnto.cz>

Největší pokrytí na Slovensku má společnost v Bratislavském kraji, následují kraje Nitrianský, Trnavský, Banskobystrický a Žilinský. V dalších územních celcích je zastoupení Granitu malé, doporučovala bych kontaktovat více zákazníků z těchto oblastí.

15. Co Vám u naší společnosti chybí, co bychom měli zlepšit?

Tato otázka týkající se vlastních návrhů dotazovaných byla jednou z nejdůležitějších z celého dotazníku. Některé odpovědi byly velmi konstruktivní a respondenti se snažili nastínit svoje požadavky. Potěšující skutečností pro společnost bylo, že celkem 20 respondentů uvedlo, že je s prodáváním sortimentem a poskytovanými službami spokojena a že prozatím vše probíhá dle jejich představ. Někteří dokonce uvedli pochvalu za vstřícný přístup firmy.

Návrhy zákazníků uvádím níže a zohlednila jsem je také v následující SWOT tabulce. Tyto podklady rozdělím do dvou skupin, a to na realizovatelné a neřešitelné.

Realizovatelné návrhy

- Dodání zboží do 24 hodin, 15 respondentů poukázalo na rychlost dodání skladových položek. Tímto návrhem se budu dále zabývat v následující části.
- Velmi mne zaujal návrh zákazníka, který by ocenil možnost používání internetového obchodu i pro své prodejce. Tímto podnětem by se bylo vhodné zabývat.
- Následující připomínka, která stojí za úvahu, se rovněž týká internetového obchodu, zákazníci by uvítali on-line převodník originálních objednacích čísel na Granit objednacích čísla.
- Více časově delších speciálních nabídek, tento požadavek firma již vyslyšela a snaží se nyní připravovat dlouhodobější nabídky.
- Přáním několika respondentů je zasílání reklamních letáků v jiné formě než pdf. s možností úpravy pro potřeby zákazníka. Touto možností se již delší dobu zabývají správci e-shopu, v budoucnu by nabídky vystavené v internetovém obchodě měli jít předělat dle požadavků zákazníků.
- Zavést možnost měsíčních objednávek s vyšším rabatem.
- Rozšíření sortimentu o následující zboží, značky:

- Manittou, AVR, JCB, Monosem, Rotax.
 - Sortiment z oblasti živočišné výroby.
 - Modely hraček dalších výrobců.
 - Díly pro nejnovější stroje prodávané v České a Slovenské republice.
- V odpovědích se objevila připomínka k době vyřízení reklamace. Společnost se touto problematikou snaží v současné době zabývat, v nejbližší možné době bude muset zaměstnat nového pracovníka, který se bude zabývat převážně vyřizováním reklamací a organizací všech činností spojených s vrácením zboží.

Neřešitelné návrhy

- Jedna připomínka se týkala nových katalogů, ve kterých od letošního roku nejsou uvedeny ceny. K tomuto kroku společnost přistoupila z důvodu proměnlivých nákupů zboží, ke kterým často dochází a není tak možné u všech katalogových položek držet stálé ceny.
- Dva pravděpodobně slovenští zákazníci by si přáli zavedení skladu na Slovensku, tento požadavek bohužel není reálný.
- Cena přepravy se jednomu respondentovi zdá příliš vysoká. Myslím si, že fixní přepravní náklady ve výši 9,9 EUR za objednávku jsou přijatelné, vzhledem k možnosti přepravy jakkoli objemné a těžké zásilky.
- Možnost rozdělení přepravních nákladů do cen zboží. Provedení tohoto návrhu bohužel není možné, doprava figuruje na faktuře jako samostatná položka.
- V některých případech by zákazníci uvítali více informací v katalogích náhradních dílů. Katalogy nemohou pojmout stoprocentní informace o každém produktu. Detailnější údaje poskytují pracovníci společnosti na telefonu nebo pomocí e-mailu.

3.10 Souhrnná SWOT tabulka

V následující SWOT analýze jsou shrnuty nejvýznamnější faktory tvořící silné a slabé stránky společnosti a také příležitosti a hrozby spočívající na trhu. SWOT vyplývá z poznatků zjištěných po provedení analýz vnitřního a vnějšího prostředí a provedeného marketingového průzkumu. Zjištěné slabé stránky je nutné postupně odstraňovat, čímž se také sníží potencionální hrozby, které by mohly mít na firmu negativní vliv. Potencionální příležitosti vývoje je třeba podporovat pomocí silných stránek společnosti.

Jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby jsou v tabulce řazeny podle důležitosti jednotlivých faktorů. Nejvýznamnější faktory jsou v tabulce řazeny nejvýše a nejmenší význam mají faktory umístěné nejnižší. Důležitost jednotlivým faktorům jsem přikládala ve spolupráci s vedením společnosti.

Z níže uvedené SWOT tabulky vyplývá, že společnosti se nabízí řada příležitostí, které by měla za pomoci svých silných stránek využít. Jedná se zejména o expanzi na nové trhy a zdokonalení a větší propagace internetového obchodu. Společnost bohužel vykazuje množství slabých stránek, na jejichž minimalizaci by se navrhovaná strategie měla zaměřit. Vyobrazeným hrozbám by se společnost měla snažit vyvarovat.

Tučně označené faktory v tabulce slouží jako podklad pro návrh konkurenční strategie.

Tabulka č. 24 SWOT tabulka

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silná podpora mateřské společnosti. ▪ Společnost nevyužívá žádné dlouhodobé cizí zdroje financování. ▪ Dobrá pověst u kupujících. ▪ Spokojenost zákazníků s nabízeným sortimentem a poskytovanými službami. ▪ Shop-systém. ▪ Jednotná cena dopravy bez ohledu na váhu či množství objednaného zboží. ▪ Široká nabídka hraček – modely zemědělské techniky. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence jasně vymezené konkurenční strategie. ▪ Rychlost dopravy zboží k zákazníkovi. ▪ Nenahraditelnost některých zaměstnanců. ▪ Nedostatečná pracovní kapacita. ▪ Absence EUR účtu na Slovensku, související s možným odchodem zákazníků. ▪ Rychlost vyřízení reklamace. ▪ Internetový obchod není kompletně v češtině.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expanze na nové trhy. ▪ Zrychlení dopravy. ▪ Zdokonalení internetového obchodu. ▪ Rozšíření nabídky a značek prodáváného sortimentu. ▪ Rostoucí zájem o nakupování po internetu. ▪ Širší nabídka služeb e-shopu. ▪ Poskytování dotací zemědělským firmám ze státního rozpočtu a rozpočtu EU. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možný odchod zákazníků ke konkurenci kvůli dodacím lhůtám. ▪ Rostoucí požadavky zákazníků na kvalitu výrobků. ▪ Rychlý vývoj nových strojů a náhradních dílů na ně. ▪ Cenový boj o zákazníka s konkurenty. ▪ Riziko odchodu vzdělaných pracovníků ke konkurenci nebo do zahraničí. ▪ Riziko vstupu nových konkurentů. ▪ Nepříznivá ekonomická situace odběratelů. ▪ Nejistá vládní situace.

Zdroj: Vlastní zpracování

5 Návrh řešení

Informace, které jsem získala zpracováním analýz vnějšího a vnitřního prostředí a marketingového průzkumu z předcházející kapitoly analýzy současného stavu, použiji při tvorbě návrhu nové konkurenční strategie. Návrhy jsou zpracovány ve formě hodnotového řetězce a marketingového mixu.

Cílem nově navržené strategie bude zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a upevnění postavení na trhu. Dlouhodobým cílem společnosti je pokračující expanze na českém a slovenském trhu. Nová strategie bude tyto cíle respektovat.

5.1 Generický charakter konkurenční strategie

Současná konkurenční strategie společnosti se nedá zařadit do jedné konkrétní generické strategie.

Granit Parts se na trhu prodeje náhradních dílů neustále rozvíjí. V tomto prostředí se pohybuje několik silných konkurentů a v tomto oboru nemá společnost předpoklady k dosažení nejnižších nákladů.

Strategie diferenciací úzce souvisí se zdražením nabízených výrobků a služeb, za cenu poskytnutí jedinečnosti. Tento přístup by znamenal ztrátu některých zákazníků, čímž by došlo k oslabení společnosti.

Prodej nových zemědělských strojů je v současnosti v útlumu a zemědělské podniky se starají hlavně o údržbu a opravu stávajících strojů. To nahrává všem velkoobchodním i maloobchodním prodejcům náhradních dílů, avšak není možné soustředit se pouze na tento jeden cílový segment. Je nutné zaměřit se i na ostatní doplňkový sortiment např. z oblasti dílenského vybavení, regálové systémy, potřeby pro zahradu a les, hračky atd.

Podle mého názoru nejvhodnější formou konkurenční strategie pro společnost Granit Parts bude kombinace z některých výše uvedených Porterových generických strategií, ze kterých si podnik vybere pouze určité vhodné prvky. Mně se jako nejvhodnější alternativa jeví kombinace prvků ze strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech

a diferenciace. Nelze důsledně uskutečnit souběžně obě strategie, to by potom společnost nebyla ani odlišná ani nejlevnější ve svém oboru.

Využitím prvků strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech bude možné dosáhnout konkurenční výhody v nákladech oproti rivalům v daném odvětví. Tato strategie se přímo nabízí, jelikož společnost se zabývá velkoobchodem a funguje jako zprostředkovatel mezi mateřskou společností a prodejci náhradních dílů a příslušenství v České republice a na Slovensku a tomuto druhu podnikání je tato strategie velmi blízká. Aplikace prvků nízkých nákladů vyžaduje, aby společnost ve svém podnikání zachovala nízké náklady a snažila se je nadále ve spolupráci s hlavním dodavatelem optimalizovat. Společnost se tuto strategii snažila naplňovat.

Strategií diferenciace se chce společnost odlišit od konkurence, a to především diferenciovaným přístupem k zákazníkům a poskytovaným službám. Diferenciační faktory budou následující:

- Individuální přístup k jednotlivým zákazníkům – společnost by se měla snažit ke každému odběrateli zaujmout osobitý postoj a vyhovět maximálně jeho požadavkům.
- Vysoká kvalita poskytovaných služeb – zaměstnavatel by se do budoucna měl postarat o zvyšování odbornosti pracovníků zabývajících se poradenstvím na telefonu. Další otázkou k řešení je zvýšení rychlosti vyřizování reklamací.
- Rychlost dodání požadovaného zboží za příznivou cenu – k otázce dodání zboží k zákazníkovi se vyjadřuji v kapitole 5.3.2 Doprava k zákazníkům.
- Vytváření sezónních nabídek nejžádanějších výrobků za atraktivní ceny – z dotazníkového šetření vyplynulo, že by zákazníci více ocenili dlouhodobější akční nabídky. Myslím si, že sezónní akce tohoto typu by byly vhodnější a odběratelé by měli dostatečně dlouhou dobu na tyto nabídky reagovat.
- Rozšíření portfolia českých a slovenských zákazníků do dalších odvětví – obchodní zástupci by měli začít vyhledávat potencionální zákazníky

v dalších oblastech než jsou prodejci náhradních dílů a servisy zemědělské techniky. Mohlo by se jednat např. o železářství, zahradnictví, hračkářství atp.

- Širší nabídka služeb internetového obchodu.

5.2 Směr strategického rozvoje

Po rozhodnutí, co bude obsahem konkurenční strategie je možné navrhnout směr dalšího strategického rozvoje společnosti. Granit Parts by měla nadále následovat strategii expanze, která je pro společnost vhodná. Na zvolenou strategickou alternativu nemá vliv okolí společnosti, proto se jedná o interní variantu. Důvody pro pokračující expanzi jsou následující:

- Společnosti se nabízí příležitosti, kterých je třeba využít a k tomu je vhodná právě expanze.
- Situace v odvětví, ve kterém se Granit Parts pohybuje je proměnlivá a to je dalším důvodem pro použití této strategie.
- Použitím této strategie je možné dosáhnout vyššího zisku, větší konkurenceschopnosti a v neposlední řadě také zvýšení image společnosti.

Strategie expanze se bude zabývat uspokojováním potřeb současných zákazníků, nalezením nových zákazníků, nabídkou současných a nových služeb stávajícím a novým zákazníkům. Cílem expanze je dosažení co největších tržeb, díky kterým bude společnost dále růst a rozšiřovat nabídku produktů a služeb.

Zvýšení spokojenosti zákazníků bude dosahováno převážně zlepšením kvality poskytovaných služeb. Hlavním krokem v této fázi expanze bude zaměstnání nového pracovníka na funkci reklamačního referenta. Vstupem nového zaměstnance do společnosti se uleví stávajícím pracovníkům a budou tak moci vykonávat svoji práci flexibilněji a k větší spokojenosti zákazníka.

Vyhledávání nových zákazníků bude dalším krokem této strategie. Jak už jsem se zmínila v návrhu konkurenční strategie diferenciacce, společnost by se měla zaměřit na širší okruh odběratelů z příbuzných oblastí podnikání tj. na nové trhy. Zvýšení počtu zákazníků s sebou přinese i vyšší tržby.

Další fází strategie je nabídka stávajících služeb a produktů stávajícím a novým zákazníkům, na kterou plynule navazuje další krok nabídky nových služeb. Tyto fáze jsou organizačně nejnáročnější a je třeba důkladná příprava zahrnující průzkum existujících a nových trhů. Pomocí průzkumu společnost zjistí o jaké služby je na těchto trzích zájem a s jakými službami by mohla oslovit další zákazníky.

5.3 Vymezení oblasti podnikání pomocí hodnotového řetězce

Kroky, které musí společnost provést, aby dosáhla cílů stanovených v konkurenční strategii, blíže specifikuji v následujícím hodnotovém řetězci. Vedení společnosti by se jím mohlo inspirovat při budoucím strategickém rozhodování o dalším vývoji podniku.

Za nejdůležitější část hodnotového řetězce považuji marketing a prodej. Opatření k dosažení cílů v oblasti marketingu specifikuji pomocí marketingového mixu.

5.3.1 Marketing a prodej

5.3.1.1 Výrobek

U tohoto P je nutné se zabývat zvyšováním kvality poskytovaných výrobků a služeb a možným rozšířením produktového portfolia a nabídky služeb.

5.3.1.1.1 Rozšíření sortimentu o další výrobky

Současný sortiment je již velmi široký, ale v některých oblastech jsou mezery, nad kterými by bylo vhodné se zamyslet. Společnosti navrhuji zařadit do prodáváného sortimentu značky, o které provedli zákazníci v realizovaném dotazníkovém šetření největší zájem. Jednalo by se o značky Manittou, AVR, JCB a Rotax. Odběratelé dále projevíli zájem o skupiny výrobků z oblasti živočišné výroby. Dále doporučuji provedení průzkumu českého a slovenského trhu. Cílem tohoto průzkumu je zjištění

nejprodávanejších a nepoužívanějších strojů, které se u nás a na Slovensku nejvíce prodávají a používají. Dalším krokem je navázání kontaktu s možnými dodavateli, zprostředkování kontaktu s centrálním nákupním oddělením mateřské společnosti, přes kterou jsou veškeré nákupy prováděny a dále zajištění logistických procesů od dodavatele až ke konečnému zákazníkovi.

Rozšíření o tyto značky a skupiny výrobků by mohlo přispět k nárůstu prodeje komponentů, jejichž objednávky musí firma v současné době bohužel odmítat.

Pokud by společnost přistoupila k vyhledávání nových dodavatelů, je nutné zvážit zaměstnání dalšího pracovníka. Stávající zaměstnanci by se při současném vytížení nebyli schopni tohoto úkolu zhostit.

5.3.1.1.2 Zvýšení kvality poskytovaných služeb, rozvoj vzdělanosti

Dalším případným způsobem expanze je poskytování odborného poradenství zákazníkům v dosud málo rozvinutých technických oblastech. Toto vzdělání by si mohli rozšířit zaměstnanci zabývající se právě poradenstvím. Může se jednat např. o obsluhu elektronických systémů zemědělských strojů, dále pak satelitních navigací, které jsou dodatečně dodávány do traktorů, sklizňových strojů a samohodných postřikovačů. Je možné absolvovat školicí kurzy, kde se účastníci dopodrobna seznámí s fungováním a obsluhou těchto zařízení. Načerpané zkušenosti prodejci dále předají svým zákazníkům, kterým budou schopni lépe vysvětlit funkci těchto zařízení a ekonomický přínos po jejich zakoupení.

Investice do těchto přístrojů má rychlou návratnost. Po jejich montáži do zemědělských strojů dochází k minimalizaci přejezdů při polních pracích, k úspoře osiva, chemických přípravků k ochraně rostlin, pohonných hmot a času. Součet všech těchto aspektů s sebou zákazníkovi přináší značnou úsporu finančních prostředků.

Délka těchto kurzů se pohybuje od dvou do pěti dní. Školení probíhají v průběhu pracovního týdne, tudíž je nutné s tím počítat a přizpůsobit tomu chod společnosti.

5.3.1.2 Cena

Konkurenční strategii musí podporovat i nastavená cenová politika společnosti. Myslím si, že současná cenová strategie je vyhovující, i když zákazníci uvítají jakoukoli formu slevy. Všechny nabídky jsou tvořeny tak, aby byly ceny srovnatelné nebo nižší než nabízí konkurence.

Společnosti bych navrhovala zavedení možnosti měsíčních objednávek pro stávající odběratele. Motivací pro zákazníka by bylo zvýšení rabatu u měsíční objednávky o 5 %. Zakázka by byla expedována celá najednou, čímž by se ušetřilo na přepravních nákladech společnosti a i zákazník by přejímku zboží prováděl celou naráz. Zavedení této možnosti by pro společnost neznamenal žádné náklady navíc. Stačí se o této možnosti zmínit zákazníkům a dále bude záležet na odběratelích, zda ji využijí. Objednávky tohoto typu konkurence nevyužívá, proto by tato nová možnost pomohla k získání nových zákazníků nebo zvýšení frekvence nákupů stávajících odběratelů.

5.3.1.3 Místo

Současným trhem společnosti je celá Česká a Slovenská republika. V rámci expanze je třeba zvětšovat okruh oslovených zákazníků. Doporučovala bych, aby obchodní zástupci společnosti dále využívali přímého oslovení potencionálních zákazníků. Při přímém oslovení probíhá prezentace firmy, při které je možné zákazníkovi poskytnout propagační materiály společnosti a lépe ho seznámit s nabídkou produktů, poskytovanými službami, budoucím fungováním obchodu, různými akcemi atp.

K vyhledávání nových zákazníků slouží různé informační zdroje. Za nejvhodnější zdroj informací pro společnost považuji internet, kde v dnešní době nalezneme všechny potřebné a aktuální informace. Potenciální zákazníky je možné nalézt pomocí vyhledávacích portálů jako je český www.seznam.cz nebo světznámý www.google.com.

Veškeré prodávané výrobky jsou přímo dodávány maloobchodním prodejcům, firma proto nemá zapotřebí využívat zprostředkovatele prodeje. Podnik provozuje přímý prodej ve formě katalogů a internetového obchodu. Standardní dodací lhůta je 2 dny od obdržení objednávky.

5.3.1.4 Propagace

Z analýzy hodnotového řetězce vyplynulo, že propagace společnosti je řešena pomocí reklamy, podpory prodeje, public relations a přímého marketingu. V oblasti propagace bych doporučovala větší systematičnost. Myslím si, že by bylo vhodné vytvořit roční marketingový plán, ve kterém by byly naplánovány propagační aktivity s prostorem pro nutné aktuální postupy. Společnosti bych navrhovala každoroční vyhodnocení a srovnání jednotlivých propagačních nástrojů.

5.3.1.4.1 Reklama

Ke zvoleným reklamním nástrojům společnosti nemám výhrady. Bylo by vhodné zaměřit se na zvýšení oblíbenosti značky Granit, aby ji zákazníci preferovali. Vhodným nástrojem k popularizaci jsou webové stránky společnosti, které by bylo vhodné změnit. Dle mého názoru jde o poměrně levný reklamní prostředek, který může být při lepším zacílení a širším využití velmi efektivní. Proto navrhuji zásadní změnu webových stránek, která upoutá pozornost návštěvníků a přiměje je k opakované návštěvě a potažmo i nákupu.

V současné době totiž internetové stránky společnosti www.granit-parts.cz fungují pouze jako rozcestník pro přístup do internetového obchodu a přehledu prodávaného sortimentu. Navrhovala bych rozdělení webových stránek na dvě základní části, a to pro registrované odběratele a potencionální zákazníky. Na stránkách by v první řadě měla být umístěna poutavá a výstižná prezentace společnosti, která v současnosti chybí. Součástí webové prezentace by mohly být články s novinkami firmy o PR aktivitách společnosti. Na stránkách samozřejmě nesmí chybět e-mailový a telefonní kontakt pro účely konzultace dotazů od zákazníků. Ponechána bude část se zabezpečeným přístupem do internetového obchodu a přístup do katalogů pro návštěvníky.

Reklamu, kterou společnost zadává specializovaným novinám a časopisům bych prozatím ponechala v původním rozsahu a po realizaci prezentace na internetových stránkách společnosti bych uvažovala o omezení této reklamy.

Výhody zavedení navrhovaného opatření:

- Budoucí snížení nákladů na stávající reklamu v periodikách.
- Získání nových zákazníků za pomoci lákavé prezentace.

5.3.1.4.2 Podpora prodeje

Jak jsem již zmínila v analýze vnitřního prostředí, společnost v rámci podpory prodeje využívá motivační dárky pro své odběratele za odběr zboží v určité hodnotě. Motivační charakter tohoto nástroje se osvědčil. Společnosti bych však navrhovala, aby se tyto dárky obměňovali, aby byly neustále pro zákazníka zajímavé a žádané.

U regálového systému Granit bych upozornila na velký počet zákazníků, kteří uvažují o zavedení do jejich prodejny. Z dotazníkového šetření byl zjištěn zájem ze strany 30-ti respondentů. Proto bych navrhovala, aby se společnost zaměřila na větší informovanost odběratelů o této možnosti a poskytla jim všechny dostupné informace. Obchodní zástupci by měli u svých zákazníků tyto úvahy podpořit, aby se zrealizovala další místa vybavená regálovým systémem a sortimentem Granit.

Z nástrojů podpory prodeje bych dále prosazovala tzv. „letákové akce“, tedy časově omezené slevy, jelikož pomáhají obchodníkům prodat výrobky a také popularizují značku.

5.3.1.4.3 Public Relations

Z PR aktivit bude nadále nejdůležitější účast na mezinárodním veletrhu Techagro, jelikož účast na veletrhu je jedním z nejúčinnějších nástrojů propagace ke zvýšení image společnosti, posílení vztahů s odběrateli a navázání nových kontaktů s potencionálními zákazníky. Společnosti bych navrhovala vyhodnocení efektivnosti účasti na veletrhu, která by mohla vycházet z počtu návštěv firemního stánku.

Z dalších PR aktivit bych ponechala účast na menším veletrhu Agrokomplex na Slovensku a zachovala bych i výdaje na dárkové předměty, jejichž účelem je upevňování dobrých vztahů s obchodními partnery.

5.3.1.4.4 Přímý marketing

Formu oslovení nových zákazníků přímo obchodním zástupcem společnosti bych navrhovala zachovat. Považuji tento způsob za nejvhodnější. Na schůzce s potencionálním zákazníkem je firma komplexně prezentována a jsou poskytnuty potřebné informace a kontakty, zákazník má možnost klást případné dotazy .

Další nástroje jako katalogy a elektronický prodej je nezbytné zachovat. Ke katalogům výhrady nemám, ale u internetového obchodu bych navrhovala zvážit některé změny.

Internetový obchod

Na základě připomínek, které jsem získala z dotazníkového průzkumu, byla zjištěna ne zcela dostatečná informovanost o internetovém obchodu. Zákazníci firmy poukazují na nepřehlednost prodávaného sortimentu a na neúplné informace uváděné internetovým obchodem. Dle mého názoru internetový obchod funguje, tak jak má a poskytuje dostatečné informace o nabízeném zboží. Myslím si, že problém vězí pouze v tom, že někteří odběratelé bohužel nevědí, jak správně s e-shopem pracovat.

Navrhovala bych firmě Granit Parts, aby uspořádala několik školících seminářů v průběhu roku pro zájemce ze stávajících a nových zákazníků firmy. Školení by bylo jednodenní a probíhalo by ve Velkém Meziříčí, kde společnost sídlí. Myslím si, že místo konání je snadno dostupné pro účastníky z celé České republiky, jelikož se nachází v bezprostřední blízkosti dálnice D1. Pro slovenské popřípadě i české obchodní partnery ze vzdálenějších měst by bylo zajištěno ubytování v místním hotelu. Součástí školení by bylo i seznámení s filozofií a zaměstnanci firmy.

Úpravy internetového obchodu:

- Základní požadavek na e-shop je kompletní přeložení do českého jazyka. V současnosti totiž některé funkce zůstávají v německém jazyce a zákazníkům to může způsobovat problémy a některé to dokonce může odradit od nákupu.

- Pravidelné umístění aktuálních týdenních a dlouhodobých nabídek, které budou odběratele informovat o právě probíhajících akcích.
- Zkonzultovat se správcí e-shopu možnost vytvoření funkce on-line převodníku z originálních čísel náhradních dílů na Granit objednávací čísla.
- Zvážit možnost umístění přesnějších ilustračních obrázků s rozměry k náhradním dílům, u kterých je to zákazníci nejvíce vyžadováno.

Výhody zavedení navrhovaných opatření:

- Usnadnění práce zákazníkům a na druhé straně i zaměstnancům společnosti se zadáváním internetových objednávek a vyhledáváním informací o nabízeném sortimentu.
- Budování vztahů mezi zaměstnanci a zákazníky společnosti.
- Příjemnější uživatelské prostředí pro zákazníky i společnost.
- Poskytování aktuálních potřebných informací v rámci internetového obchodu.
- Navrhované kroky pomohou společnosti také v její propagaci.

5.3.2 Doprava k zákazníkům

Zásadní otázkou, která musí být aktuálně řešena, je urychlení přepravy zboží k zákazníkovi. Jeden z nejvýznamnějších konkurentů společnosti je totiž schopen svým odběratelům dopravit skladové položky do 24 hodin, a to by mohlo způsobit možný odchod zákazníků právě k tomuto konkurentovi.

Granit Parts využívá již zmíněné dva dopravce, a to společnosti Dachser a TNT. Spolupráce s těmito společnostmi se firmě osvědčila, a proto bych jejich služby doporučovala využívat i nadále a snažit se spolu s nimi najít přijatelné řešení pro urychlení přepravy.

Pokud by se společnosti podařilo zajistit dodání do druhého dne, znamenalo by to pro Granit Parts příliv nových zákazníků a zvýšení frekvence nákupů některých odběratelů, pro které je současná doprava pomalá.

Výhody zavedení navrhovaných opatření:

- Společnost bude konkurenceschopná v rychlosti dodání zboží.
- Je možné očekávat příliv nových zákazníků, kteří doposud kvůli pomalému dodání odebírali skladové zboží od konkurence.
- Pokud by se společnosti podařilo ponechat výši dopravného na 9,9 EUR, dopravné by mohlo být jedním z motivačních faktorů nákupu u popisované společnosti. Patří totiž k nejnižším v tomto oboru.

5.3.3 Lidské zdroje

Jelikož se společnost neustále rozvíjí, s čímž je spojen i nárůst práce připadající na jednoho zaměstnance, navrhuji vytvořit novou pracovní pozici reklamačního referenta na plný úvazek. S nárůstem obrátu a počtu objednávek je spojeno i vyšší procento reklamací a špatně objednaného nebo doručeného zboží, o které se v současnosti starají stávající zaměstnanci. Vyřizování reklamací zabírá spoustu času a vznikají tak přesčasy. Jak již z názvu pozice vyplývá, náplní práce reklamačního referenta by byla komunikace se zákazníky týkající se reklamací a vrácení zboží, dále připravení veškeré dokumentace, kterou je nutné ke každé zasílané reklamaci zpracovat. Následujícím krokem je objednání příslušného dopravce, který vrácené zboží u zákazníka vyzvedne. Vše je nutno zkoordinovat se zákazníkem, aby vše proběhlo bez problémů. Velmi důležitou součástí této práce bude komunikace s německým reklamačním oddělením.

Osoba, která bude přijatá na tuto pozici by měla mít znalosti a zkušenosti v následujících oblastech:

- Komunikativní znalost německého jazyka.
- Zkušenosti v oblasti komunikace se zákazníky.
- Znalost základních nástrojů kvality.
- SŠ/VŠ vzdělání – technické zaměření.

Pro nábor reklamačního referenta bude nutné uspořádat výběrové řízení. Společnosti bych doporučovala umístění inzerátu do místních novin Velkomeziříčsko a Žďárský deník. Dále bych zvážila zveřejnění na portálu novinyvm.cz, tyto elektronické noviny se staly v současné době velmi populární. Finanční ohodnocení reklamačního referenta bude domluveno před nástupem do práce a bude stanovena časová mzda. Níže uvádím návrh inzerátu pro nábor nového zaměstnance.

Tabulka č. 25 Kalkulace na umístění inzerátu

Média	Cena/vydání
Velkomeziříčsko	1.500 Kč
Žďárský deník	1.800 Kč
NovinyVM.cz	2.500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Výhody zavedení navrhovaných opatření:

- Snížení nákladů na proplácení přesčasů.
- Rychlejší vyřizování reklamací a záležitostí s nimi spojenými.
- Reklamační referent se bude moci plně věnovat své náplni práce a flexibilně vyřizovat požadavky zákazníků.

Obrázek č. 5 Inzerát na místo reklamačního referenta/ky

Granit Parts komanditní společnost

Firma Granit Parts komanditní společnost zabývající se velkoobchodním prodejem náhradních dílů pro Českou a Slovenskou republiku hledá vhodného kandidáta/kandidátku na pozici:

Reklamační referent/ka

Náplň práce:

- Zodpovědnost za kompletní vyřizování reklamací
- Aktivní komunikace se zákazníkem
- Vedení administrativy spojené s reklamacemi

Požadavky:

- SŠ/VŠ technického zaměření
- Praxe v oboru výhodou
- Znalost NJ na komunikativní úrovni, AJ výhodou
- Komunikativní schopnosti
- Znalost práce na PC – MS Office, Internet

Nabízíme:

- Odpovídající finanční ohodnocení
- Prostor pro seberealizaci a osobní rozvoj, možnost zdokonalení se v německém jazyce
- Příjemné prostředí a přátelský kolektiv
- Příspěvek na stravování
- Místo výkonu práce: Velké Meziříčí
- Práce na plný úvazek

Kontaktní údaje pro zasílání životopisů a případné doplňující dotazy:

Granit Parts komanditní společnost, Karlov 1119, 594 01 Velké Meziříčí

Tel: 566 523 005

E-mail: prodej@granit-parts.com

Zdroj: Vlastní zpracování

Při pokračující expanzi společnosti bude do budoucna nutné zaměstnání dalších pracovníků, jelikož už v současnosti jsou stávající zaměstnanci velmi vytíženi. Jednalo by se o pracovní pozice obchodních zástupců v terénu a prodejců do kanceláří.

5.3.4 Zřízení bankovního účtu na Slovensku

Doporučovala bych vedení společnosti, aby zřídila bankovní účet na Slovensku. Jelikož se firma neustále rozvíjí i na Slovensku, je nutné svým zákazníkům co nejvíce usnadnit platební styk. V současnosti má společnost bankovní účty v CZK a EUR pouze v České republice u UniCredit Bank a tudíž při platbách slovenských zákazníků jsou na obou stranách účtovány značné poplatky, které se pohybují okolo 8 EUR za jednu příchozí i odchozí platbu. Česká republika prozatím není členem Eurozóny a z tohoto důvodu jsou bankovní poplatky za Europlatby tak vysoké. Zbytečně vysoké poplatky odrazují slovenské zákazníky a někteří dokonce z tohoto důvodu odmítají od Granit Parts odebírat náhradní díly.

Výhody zavedení navrhovaných opatření:

- Minimalizace rizika ztráty a odrazení slovenských zákazníků kvůli velmi vysokým bankovním poplatkům.
- Značné snížení nákladů na bankovní poplatky na straně společnosti i odběratelů.

5.4 Zhodnocení návrhů

Pro zhodnocení návrhů je příhodné porovnat jednotlivé části SWOT tabulky s navrhovanou konkurenční strategií a posoudit vliv a přínos návrhů.

Je nezbytné definovat časový harmonogram pro realizaci kompletního návrhu.

5.4.1 Zhodnocení strategie ve vztahu ke SWOT analýze

Účelem této podkapitoly je zhodnotit reakci identifikovaných faktorů SWOT tabulky tj. slabých stránek, hrozeb a příležitostí na navrhovanou konkurenční strategii. Jednotlivé faktory byly uvedeny v analytické části.

Tabulka č. 26 Slabé stránky

Slabé stránky	Postup k odstranění
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Absence jasně vymezené konkurenční strategie. ▪ Rychlost dopravy zboží k zákazníkovi – dodací lhůta. ▪ Internetový obchod není kompletně v češtině. ▪ Absence EUR účtu na Slovensku, související s možným odchodem zákazníků. ▪ Rychlost vyřízení reklamace. ▪ Nedostatečná pracovní kapacita. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Konkurenční strategie je navržena v této práci. ▪ Konkurenční strategie navrhuje změnu dodacího termínu po dohodě s přepravci. ▪ Strategie vymezuje úpravy, ke kterým je nutné přistoupit. ▪ Co nejrychlejší zřízení účtu na Slovensku, který odstraní problémy s vysokými bankovními poplatky. ▪ Jedním z hlavních návrhů strategie je vytvoření pozice reklamačního referenta a v budoucnu je plánováno další posílení pracovního týmu.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 27 Hrozby

Hrozby	Postup k odstranění
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možný odchod zákazníků ke konkurenci kvůli dodacím lhůtám. ▪ Rostoucí požadavky zákazníků na kvalitu výrobků. ▪ Cenový boj o zákazníka s konkurenty. ▪ Riziko vstupu nových konkurentů. ▪ Rychlý vývoj nových strojů 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ K zamezení odchodu zákazníků konkurenční strategie navrhuje urychlení dodávek po dohodě s přepravci. ▪ Strategie reaguje zvyšováním kvality poskytovaných služeb. ▪ Toto riziko se společnost bude snažit eliminovat poskytováním kvalitnějších služeb. ▪ Nabízet vysoce kvalitní zboží a služby, za přijatelné ceny. ▪ Strategie navrhuje provést průzkum

a náhradních dílů na ně.	trhu a nejžádanější značky a výrobky zařadit do sortimentu.
▪ Nepříznivá ekonomická situace odběratelů.	▪ Tuto hrozbu není možné nijak eliminovat.

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 28 Příležitosti

Příležitosti	Návrhy na využití příležitostí
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expanze na nové trhy. ▪ Zrychlení dopravy. ▪ Zdokonalení internetového obchodu. ▪ Rozšíření nabídky a značek prodávaného sortimentu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trvalá snaha o oslovení nových zákazníků a pokrytí trhů. ▪ Snaha o poskytnutí možnosti dodání do 24 hodin. ▪ Strategie navrhuje úpravy, které jsou zacíleny na příjemnější používání e-shopu. ▪ Konkurenční strategie po provedení průzkumu navrhuje zařazení nových produktů a značek s cílem získání nových zákazníků.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.2 Časový harmonogram realizace navrhovaných opatření

Stěžejním krokem plánování společnosti do budoucna by měla být implementace navržené konkurenční strategie, kterou se zabývám v této práci. S plánováním je úzce spojen časový plán navržené konkurenční strategie. Při pozitivním vývoji společnosti by měl být tento harmonogram plněn. Časový harmonogram společnosti navrhuji na dva roky. Myslím si, že toto časové období je přijatelné pro realizaci navrhovaných kroků.

Tabulka č. 29 Časový harmonogram

Harmonogram pro rok 2009	
3. čtvrtletí	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Výběrové řízení na pozici reklamačního referenta a jeho zaměstnání. ▪ Započatí úprav na internetovém obchodě a umístění prezentace společnosti. ▪ Intenzivní hledání řešení urychlení přepravy spolu se smluvními přepravci.
4. čtvrtletí	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dokončení úprav internetového obchodu. ▪ Konečné zavedení možnosti dodání zboží do druhého dne. ▪ Zavedení výhodnějších měsíčních objednávek pro zákazníky. ▪ Návrh průzkumu ke zjištění nejvíce prodávaných strojů v České republice a na Slovensku. ▪ Vyhledávání nových zákazníků v dalších oblastech podnikání.
Harmonogram pro rok 2010	
Rok 2010	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Školení k internetovému obchodu. ▪ Zvyšování odbornosti zaměstnanců společnosti – účast na odborných školeních. ▪ Realizace průzkumu a jeho vyhodnocení. ▪ Rozšiřování pracovního týmu o další obchodní zástupce a prodejce v kanceláři. ▪ Pokračování v předcházející činnosti. ▪ Expanze na nové trhy.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.4.3 Realizovatelnost strategie

Samotné navržení konkurenční strategie nestačí. Dále bude záležet na vedení společnosti jak se k navrhovaným opatřením postaví a jak budou návrhy využity. Implementaci navrhované strategie budou ovlivňovat finanční a lidské zdroje společnosti.

Ze strany finančních zdrojů je možné, že společnost nebude navrhovaná opatření financovat kompletně z vlastních zdrojů. Výhodou společnosti je zázemí mateřské

společnosti, která jí pomáhá s financováním kapitálově náročnějších projektů. Před tím, než se společnost pustí do samotné realizace konkurenční strategie, je vhodné zpracovat detailní rozpočet. Realizace bude finančně náročná. V první a druhé fázi realizace předpokládám výdaje ve výši 80.000 Kč, které zahrnují náklady na výběrové řízení, úpravy internetového obchodu a řešení dopravy. Na návrhy plánované na rok 2010 je třeba vyčlenit cca 150.000 Kč z podnikového rozpočtu na školení zaměstnanců, realizace průzkumu prodávaných strojů v ČR a SR, výběrové řízení na pozici obchodního zástupce a prodejce v kanceláři atd.

Lidské zdroje je nutné rozdělit do dvou částí. Jednu stranu tvoří jednatelé společnosti, kteří rozhodnou o implementaci jednotlivých prvků strategie. Vedení společnosti navrhovaná opatření v rámci zájmu společnosti podpoří. Na vedení společnosti leží rozhodnutí jakým způsobem bude konkurenční strategie implementována a kdo bude jednotlivými kroky pověřen. Na druhé straně stojí zaměstnanci, kteří budou nová opatření plánované strategie realizovat.

První dvě fáze implementace budou náročné jak pro vedení společnosti, tak pro zaměstnance. Budou zaváděny nové postupy a prvky, které je třeba si osvojit a uvést do praxe tak, aby efektivně fungovaly. Jedná se převážně o zavedení měsíčních objednávek, inovaci a doplnění internetového obchodu, průzkum českého a slovenského trhu používaných strojů, výběrové řízení na nového zaměstnance atp. Bylo by vhodné, aby se vedení snažilo své zaměstnance motivovat, např. pomocí finanční odměny nebo různých benefitů v podobě sportovních nebo relaxačních pobytů atp.

Velké riziko spatřuji v nutnosti přijetí nového zaměstnance na pozici reklamačního referenta. Obsazení této pozice je neodkladné, jelikož stávající zaměstnanci jsou v současnosti přetíženi a vzhledem k jejich odborné kvalifikaci by mohlo dojít i k odchodu ke konkurenci anebo do zahraničí.

Dalším existujícím rizikem je špatná implementace strategie a neúčinnost zvolených marketingových nástrojů. Proto je nutné, aby byly jednotlivé aktivity neustále hodnoceny a přizpůsobovány aktuální situaci. V této práci je navržena konkurenční strategie pro určité období, proto je nutné, aby byla strategie neustále obnovována.

Závěr

Tématem mé diplomové práce je „Návrh konkurenční strategie pro firmu Granit Parts komanditní společnost“. Od názvu práce se odvíjí i cíle, které jsem si stanovila hned na začátku zpracovávání, a to analýza současného stavu na trhu prodejců náhradních dílů a příslušenství na zemědělské stroje a jasně formulovat konkurenční strategii, kterou firma do této doby neměla stanovenou. Formulovaná strategie by měla společnosti dopomoci k upevnění stávající pozice firmy na trhu a plánované expanzi. Konkurenční strategie musí být připravena tak, aby rychle reagovala na všechny možné příležitosti a problémy, které s sebou měnící se prostředí může přinést. Pouze tak je možné překonat všechny překážky a dosáhnout dlouhodobé úspěšnosti společnosti.

V současných podmínkách globalizace a otevřeného trhu, společnosti čelí kromě domácích firem také zahraničním konkurentům. Pokud si české společnosti chtějí vybojovat a udržet postavení v měnících se obchodních podmínkách trhu, je nutné zavést prvky konkurenční strategie do každodenních činností podniku. K dosažení konkurenceschopnosti a vytvoření konkurenční výhody je nezbytné využívat dostupné metody optimalizace obchodních aktivit jako jsou vnitřní činnosti, marketing a prodej, poskytování služeb, řízení atd.

Při zpracování byl proveden marketingový průzkum mezi zákazníky společnosti, byl zaměřen převážně na spokojenost stávajících odběratelů. Takto získaná data se promítla ve SWOT analýze, která byla hlavním vodítkem pro oblast návrhů. Další část SWOT tabulky tvoří rozpoznané silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které na společnost působí.

Tato práce by měla sloužit jako podklad pro konkurenční strategii firmy Granit Parts komanditní společnost, což patřilo i k definovaným cílům. Zhodnotila jsem současný stav společnosti a působení vnitřního a vnějšího okolí na firmu. Ze získaných informací jsem vyvodila závěry a navrhla opatření k odstranění zjištěných problémů. Navržené postupy jsou zobrazeny v časovém harmonogramu. Myslím si, že stanovené cíle této práce byly splněny.

Literatura

- [1] *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-27]. Dostupné z WWW: <http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/#HDP>.
- [2] *Čistá pozice České republiky vůči rozpočtu EU za rok 2009*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-27]. Dostupné z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/tiskove_zpravy_ministerstva_52837.html?year=2010>.
- [3] DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. upravené vydání. Praha : Ekopress, s. r. o., 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [5] KERKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck 2003. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- [6] KOZEL, R. A KOL. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] KŘÍŽEK, Z.; CRHA, I. *Jak psát reklamní text*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 224 s. ISBN 978-80-247-2452-2.
- [8] LEBLANC, M. *Miras* [online]. 2000 [cit. 2010-12-10]. Trhy a jeho elementy. Dostupné z WWW: <<http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-02-trhy.php>>.
- [9] MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [10] PAVELKOVÁ, D.; DOHNALOVÁ, Z. *Mikroekonomie*. 2. vyd. Brno: CERM, 2000. 77s. ISBN 80-214-1625-4
- [11] PODNIKATEL. *Rizika a příležitosti v podnikání pomůže odhalit SWOT analýza*. [on-line]. 2007 [cit. 2009-12-01]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/rizika-a-prilezitosti-odhali-swot-analyza/>

[12] PORTER, M.E. *Konkurenční strategie*. Přel. dr. K. Kvapil, CSc., Praha: Victoria Publishing, a.s., 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

[13] PORTER, M.E. *Konkurenční výhoda*. Přel. Doc. PhDr. V. Irgl, CSc., Praha: Victoria Publishing, a.s., 1993. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

Použité zkratky

apod.	A podobně
a.s.	Akciová společnost
atp.	A tak podobně
cca	Přibližně
CZK	Korun českých
č.	Číslo
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
EU	Evropská Unie
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Korun českých
Kg	Kilogram
např.	Například
PR	Public Relations
Sb.	Sbírka
tj.	To je
tzv.	Takzvaně
SR	Slovenská republika

Seznam obrázků, tabulek, grafů a příloh

Obrázky

OBRÁZEK Č. 1 MARKETINGOVÝ MIX.....	16
OBRÁZEK Č. 2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH 5 SIL	29
OBRÁZEK Č. 3 HODNOTOVÝ ŘETĚZEC.....	31
OBRÁZEK Č. 4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	36
OBRÁZEK Č. 5 INZERÁT NA MÍSTO REKLAMAČNÍHO REFERENTA/KY	89

Tabulky

TABULKA Č. 1 PEST TABULKA	28
TABULKA Č. 2 SWOT ANALÝZA.....	32
TABULKA Č. 3 OBCHODNÍ FIRMA	35
TABULKA Č. 4 KOMANDITISTÉ.....	35
TABULKA Č. 5 KOMPLEMENTÁŘI	35
TABULKA Č. 6 STATUTÁRNÍ ORGÁN KOMPLEMENTÁŘŮ	35
TABULKA Č. 7 PROGNOZA HDP	40
TABULKA Č. 8 KONKURENTI.....	44
TABULKA Č. 9 SHRNUÍ ANALÝZY OBOROVÉHO PROSTŘEDÍ.....	46
TABULKA Č. 10 BĚŽNÁ LIKVIDITA	55
TABULKA Č. 11 POHOTOVÁ LIKVIDITA	55
TABULKA Č. 12 OKAMŽITÁ LIKVIDITA.....	55
TABULKA Č. 13 OBRAT CELKOVÝCH AKTIV.....	56
TABULKA Č. 14 DOBA OBRATU POHLEDÁVEK.....	56
TABULKA Č. 15 DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ Z OBCHODNÍHO STYKU	56
TABULKA Č. 16 CELKOVÁ ZADLUŽENOST.....	57
TABULKA Č. 17 MÍRA SAMOFINANCOVÁNÍ	57
TABULKA Č. 18 MÍRA ZADLUŽENÍ	58
TABULKA Č. 19 RENTABILITA VLOŽNÉHO KAPITÁLU	58
TABULKA Č. 20 RENTABILITA TRŽEB	59
TABULKA Č. 21 RENTABILITA CELKOVÝCH VLOŽENÝCH AKTIV.....	59
TABULKA Č. 22 SHRNUÍ ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ TECHNIKOU ETOP.....	60
TABULKA Č. 23 SHRNUÍ ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ TECHNIKOU SAP	60
TABULKA Č. 24 SWOT TABULKA	76
TABULKA Č. 25 KALKULACE NA UMÍSTĚNÍ INZERÁTU	88
TABULKA Č. 26 SLABÉ STRÁNKY	91
TABULKA Č. 27 HROZBY.....	91

TABULKA Č. 28 PŘÍLEŽITOSTI	92
TABULKA Č. 29 ČASOVÝ HARMONOGRAM	93

Grafy

GRAF Č. 1 ROZDĚLENÍ ZÁKAZNÍKŮ DLE OBRATU	43
GRAF Č. 2 JAK JSTE YE O NAŠÍ FIRMĚ DOZVĚĎELI?	62
GRAF Č. 3 JSTE SPOKOJENI SE ŠÍŘKOU SORTIMENTU NABÍZENÉHO ZBOŽÍ NAŠÍ SPOLEČNOSTI?	63
GRAF Č. 4 VYHOVUJE VÁM RYCHLOST DODÁNÍ SKLADOVÉHO ZBOŽÍ?	63
GRAF Č. 5 JAK JE VELKÁ VAŠE SPOLEČNOST, POČET ZAMĚSTNANCŮ?	64
GRAF Č. 6 JAK BYSTE HODNOTILI PRACOVNÍKY NAŠÍ FIRMY?	65
GRAF Č. 7 VYHOVUJE VÁM RYCHLOST ŘEŠENÍ POPTÁVEK?	66
GRAF Č. 8 JAK JSTE SPOKOJENI S GRANIT INTERNETOVÝM OBCHODEM?	66
GRAF Č. 9 UPŘEDNOSTŇUJETE VYŘIZOVÁNÍ OBJEDNÁVEK POMOCÍ	67
GRAF Č. 10 POVAŽUJETE NAŠI FIRMU ZA KLÍČOVÉHO DODAVATELE NÁHRADNÍCH DÍLŮ A PŘÍSLUŠENSTVÍ, ZEMĚDĚLSKÉ TECHNIKY?	68
GRAF Č. 11 NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY SPOJENÉ S DODÁNÍM ZBOŽÍ?	69
GRAF Č. 12 UVAŽUJETE O VYBAVENÍ VAŠÍ PRODEJNY NAŠÍM GRANIT REGÁLOVÝM SHOP-SYSTÉMEM?	70
GRAF Č. 13 JAK DLOUHO PŮSOBÍTE NA ČESKÉM/SLOVENSKÉM TRHU?	70
GRAF Č. 14 V JAKÉM KRAJI ČESKÉ REPUBLIKY PODNIKÁTE?	71
GRAF Č. 15 V JAKÉM KRAJI SLOVENSKÉ REPUBLIKY PODNIKÁTE?	72

Přílohy

PŘÍLOHA Č. 1 DOTAZNÍK	1
-----------------------------	---

DOTAZNÍK

Vážený zákazníku,

dovolte, abych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který se stane součástí diplomové práce „Návrh konkurenční strategie pro firmu Granit Parts komanditní společnost“. Na základě Vašich odpovědí budou zhotoveny doporučující návrhy a opatření, které budou směřovat ke zlepšení postavení firmy na trhu a k Vaší spokojenosti. Jedná se o anonymní dotazník. Údaje budou využity zejména pro tuto diplomovou práci. Na otázky odpovídáte formou výběru z několika možností. Vyberete si vždy jednu nebo více možností, které Vám vyhovují a označíte je.

1. Jak jste se o naší firmě dozvěděli?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Z odborných novin a časopisů | <input type="checkbox"/> Internet |
| <input type="checkbox"/> Oslovil nás Váš obchodní zástupce | <input type="checkbox"/> Od ostatních prodejců |

2. Jste spokojeni se šířkou sortimentu nabízeného zboží naší společnosti?

- ☐ Ano ☐ Ne ☐ Sortiment by mohl být větší

3. Vyhovuje Vám rychlost dodání skladového zboží?

- ☐ Ano ☐ Ne

4. Jak velká je Vaše společnost, počet zaměstnanců?

- ☐ Mikro 0-9 zaměstnanců ☐ Malá 10-99 zaměstnanců
☐ Střední 100-249 zaměstnanců ☐ Velká více než 249 zaměstnanců

5. Co si myslíte o přístupu pracovníků firmy?

- ☐ Spolehliví ☐ Odborníci v oboru ☐ Flexibilní
☐ Profesionální ☐ Ochotní poradit ☐ Vstřícní
☐ Přátelský přístup ☐ Příjemné vystupování ☐ Nejsem s přístupem spokojen/a

6. Vyhovuje Vám rychlost řešení poptávek?

- ☐ Spokojen/a ☐ Nespokojen/a ☐ Zkrátit čas zpracovávání poptávek

7. Jak jste spokojeni s Granit internetovým obchodem?

- ☐ Považuji ho za přehledný ☐ Urychluje mi práci
☐ Líbí se mi grafické zpracování ☐ Mám k němu výhrady
☐ Získám z něho všechny potřebné informace ☐ Internetový obchod nepoužívám

8. Upřednostňujete vyřizování objednávek pomocí:

- ☐ Telefon ☐ E-mail ☐ Internetový obchod

9. Považujete naši firmu za klíčového dodavatele náhradních dílů a příslušenství zemědělské techniky?

- ☐ Ano, 30% našich objednávek je vyřizováno přes Vaši firmu
- ☐ Ano, 50% našich objednávek je vyřizováno přes Vaši firmu
- ☐ Ano, více než 50% našich objednávek je vyřizováno přes Vaši firmu
- ☐ Ne, služeb Vaší firmy využíváme pouze když náš dodavatel není schopen poptávané zboží dodat

10. Nejčastější problémy spojené s dodáním zboží?

- ☐ Nekompletní dodání zboží.
- ☐ Dodané jiné zboží, než bylo objednáno.
- ☐ Rychlost dodání.
- ☐ Dodání nefunkčního nebo poškozeného zboží.
- ☐ Žádné.

11. Uvažujete o vybavení Vaší prodejny naším Granit regálovým Shop-systémem?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Už ho máme zavedený

12. Jak dlouho působíte na českém/ slovenském trhu?

.....

.....

13. V jakém kraji České republiky podnikáte?

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Jihomoravský kraj | <input type="checkbox"/> Jihočeský kraj | <input type="checkbox"/> Královéhradecký kraj |
| <input type="checkbox"/> Karlovarský kraj | <input type="checkbox"/> Liberecký kraj | <input type="checkbox"/> Olomoucký kraj |
| <input type="checkbox"/> Moravskoslezský kraj | <input type="checkbox"/> Pardubický kraj | <input type="checkbox"/> Plzeňský kraj |
| <input type="checkbox"/> Středočeský kraj | <input type="checkbox"/> Ústecký kraj | <input type="checkbox"/> Vysočina |
| <input type="checkbox"/> Zlínský kraj | <input type="checkbox"/> Hlavní město Praha | |

14. V jakém kraji Slovenské republiky podnikáte?

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Banskobystrický kraj | <input type="checkbox"/> Bratislavský kraj | <input type="checkbox"/> Košický kraj |
| <input type="checkbox"/> Nitrianský kraj | <input type="checkbox"/> Prešovský kraj | <input type="checkbox"/> Trenčianský kraj |
| <input type="checkbox"/> Trnavský kraj | <input type="checkbox"/> Žilinský kraj | |

15. Co Vám u naší společnosti chybí, co bychom měli zlepšit?

.....
.....

16. Prosím uveďte Vaše zákaznické číslo nebo jméno společnosti.

.....
.....

Velmi si vážím Vašeho času a děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.

Magdalena Rozmarínová